



Specjalistyczne Centrum Wspierające Edukację Włączającą.

Projektowanie i zarządzanie zmianą

KRZYSZTOF KLUSZCZYŃSKI

Specjalistyczne Centrum Wspierające Edukację Włączającą. Projektowanie i zarządzanie zmianą

KRZYSZTOF KLUSZCZYŃSKI

Autor

Krzysztof Kluszczyński

Redakcja merytoryczna

Zespół ekspertów projektu *Opracowanie Modelu funkcjonowanie SCWEW*

Redakcja językowa i korekta

Editio

Redakcja techniczna i skład

Editio

Projekt okładki, layout

Editio

Ośrodek Rozwoju Edukacji

Warszawa 2022

Publikacja jest rozpowszechniana na zasadach licencji

Creative Commons Uznanie Autorstwa – Użycie Niekommercyjne (CC BY-NC)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/pl/>

Ośrodek Rozwoju Edukacji

Aleje Ujazdowskie 28

00-478 Warszawa

tel. 22 345 37 00

www.ore.edu.pl

SPIS TREŚCI

Rozdział I. SCWEW jako zmiana w organizacji	7
Wprowadzenie	7
Przekładamy ideę na działanie	7
Rozdział II. Założenia projektu jako podstawa do zaplanowania i wprowadzenia zmiany	10
Zmiana w organizacji edukacji włączającej	10
Projekt SCWEW jako podstawa do zaplanowania i wprowadzenia zmiany	11
Rozdział III. Etapy działania w zmianie	13
Etapy zmiany w projekcie SCWEW	13
Diagnoza własnych zasobów i potrzeb odbiorców	13
Wzbogacanie zasobów i planowanie działań	17
Rozdział IV. Narzędzia TIK jako warsztat pracy projektowej	35
Narzędzia TIK przydatne w pracy projektowej	35
Rozdział V. Promocja działań metodą na rozwój SCWEW	44
Zakończenie	51
Bibliografia	52
Netografia	53
Akty prawne	54

Rozdział I. SCWEW jako zmiana w organizacji

Wprowadzenie

Koncepcja edukacji włączającej zakłada, że wszystkie dzieci, bez względu na ich indywidualne potrzeby, powinny mieć możliwość uczęszczania do szkoły ogólnodostępnej i pełnego uczestnictwa w procesie edukacyjnym. Aby koncepcję zamienić w działanie, w 2021 roku Ośrodek Rozwoju Edukacji ogłosił nabór do projektu grantowego dla organów prowadzących szkoły specjalne. Konkurs grantowy dotyczył zorganizowania Specjalistycznych Centrów Wspierających Edukację Włączającą (SCWEW). Granty miały na celu przetestowanie założeń opracowanego w 2020 roku „Modelu funkcjonowania SCWEW”. Ostatecznie utworzono dwadzieścia trzy SCWEW, które działają na terenie Polski: Dwadzieścia SCWEW prowadzonych przez jednostki samorządu terytorialnego i trzy SCWEW prowadzone przez organy niepubliczne.

Historia opowiedziana w niniejszym opracowaniu, dotyczy projektu, który wprowadza zmianę.

Z racji ograniczonej objętości, poruszyliśmy w nim te kwestie, które naszym zdaniem były szczególnie istotne dla zarządzania projektem zmiany, jakim było utworzenie i działalność SCWEW. Dla tych z Państwa, którzy chcieliby poszerzyć informacje, zamieściliśmy linki do witryn i materiałów źródłowych, w tym materiałów, które zostały opracowane przez osoby zatrudnione w poszczególnych SCWEW. Najlepiej jest zaczerpnąć wiedzy u źródła.

Przekładamy ideę na działanie

Nie można mówić o dobrej edukacji, która nie będzie edukacją włączającą, rozumianą jako edukacja dla wszystkich. Szkoła, przedszkole, każde miejsce, gdzie dziecko może się rozwijać, a także później człowiek dorosły, powinno być miejscem, które respektuje potrzeby każdego dziecka, pozwala każdemu dziecku rozwijać się na miarę jego potrzeb i możliwości¹.

Marzena Machatek
Sekretarz Stanu,

Pełnomocnik Rządu do spraw wspierania wychowawczej funkcji szkoły i placówki,
edukacji włączającej oraz kształcenia zawodowego

¹ Wypowiedź podczas Ogólnopolskiej Konferencji pt. „Edukacja włączająca – od założeń do praktyki”, 2019 r. dostępna na witrynie [Ministerstwa Edukacji i Nauki](#), dostęp 16.09.2023.

Dla zapewnienia jak najlepszej jakości działań systemowych, w 2020 roku Ośrodek Rozwoju Edukacji powołał zespół ekspertów i specjalistów do opracowania i realizacji modelowego rozwiązania w zakresie edukacji włączającej w Polsce.

Nadrzędnym celem działań w zakresie edukacji włączającej w polskim systemie oświaty jest poprawa dostępności usług edukacyjnych dla dzieci, uczniów i uczennic.

Zgodnie z opracowanym przez zespół ekspertów Modelem funkcjonowania Specjalistycznych Centrów Wspierających Edukację Włączającą (SCWEW)², cel ten ma zostać osiągnięty, a działania podejmowane są w dwóch głównych obszarach:

1. Doskonalenie kompetencji kadry przedszkoli i szkół ogólnodostępnych w zakresie pracy z grupą zróżnicowaną, obejmującą osoby ze indywidualnymi potrzebami edukacyjnymi, w tym osoby z niepełnosprawnościami.
2. Zapewnienie przedszkolom i szkołom ogólnodostępnym dostępności specjalistycznych sprzętów i pomocy dydaktycznych zgodnie ze zdiagnozowanymi potrzebami dzieci, uczniów i uczennic.

Końcowym efektem prowadzonych działań w obu wymienionych obszarach jest przygotowanie oferty edukacyjnej na każdym etapie kształcenia, która uwzględni indywidualne potrzeby i możliwości dzieci, uczniów i uczennic w odniesieniu do sposobu ich funkcjonowania w grupie lub klasie zróżnicowanej.

Opracowany Model SCWEW jest spójny z obowiązującymi przepisami prawa i standardami edukacyjnymi, w założeniu jest efektywny i możliwy do wdrożenia w praktyce. Zgodnie z nim, aby stworzyć warunki, które sprzyjają doskonaleniu kompetencji nauczycieli, potrzebnych do włączania dzieci, uczniów i uczennic ze zróżnicowanymi potrzebami edukacyjnymi w przedszkolach i szkołach ogólnodostępnych, konieczne jest spełnienie pewnych warunków. Należą do nich przede wszystkim:

- stworzenie SCWEW składającego się z nauczycieli i specjalistów zatrudnionych w szkołach specjalnych,
- współpraca SCWEW z przedszkolami i szkołami ogólnodostępnymi,
- współpraca SCWEW z partnerami zewnętrznymi,
- funkcjonowanie wypożyczalni, specjalistycznych sprzętów i pomocy dydaktycznych.

Model SCWEW został poddany weryfikacji w projekcie pilotażowego wdrożenia. Dzięki temu, możliwa była ocena zaproponowanych rozwiązań w praktyce i, co się z tym wiąże, z pozyskaniem rekomendacji do kolejnych projektów oraz zmian w przepisach prawa oświatowego.

² A. Pietryka (red.), *Model funkcjonowania Specjalistycznych Centrów Wspierających Edukację Włączającą (SCWEW)*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, 2021.

Działania podejmowane w projekcie pilotażowym dotyczyły:

- doskonalenia kompetencji kadry pedagogicznej i specjalistycznej w przedszkolach i szkołach ogólnodostępnych,
- zaopatrzenie przedszkoli i szkół ogólnodostępnych w specjalistyczny sprzęt i pomoce dydaktyczne, by niwelować trudności w dostępie do nabywania wiedzy przez dzieci, uczniów i uczennice,
- tworzenia i upowszechniania materiałów edukacyjnych dotyczących edukacji włączającej,
- współpracy z rodzicami, partnerami SCWEW i środowiskiem lokalnym,
- promocji działań SCWEW i upowszechniania informacji o edukacji włączającej.

Funkcjonowanie Specjalistycznych Centrów Wspierających Edukację Włączającą opiera się na współpracy. W jego działaniach podejmowanych na rzecz dzieci, uczniów i uczennic biorą udział pracownicy SCWEW, jak również pracownicy przedszkoli i szkół ogólnodostępnych, a także rodzice i przedstawiciele środowiska lokalnego.

Model SCWEW jest elastyczny i dostosowuje się do potrzeb danej placówki. Aby zapewnić odpowiednie wsparcie dostosowane do placówki SCWEW monitorują efekty swojej pracy. SCWEW może oferować różne rodzaje wsparcia, w zależności od potrzeb danego przedszkola lub szkoły ogólnodostępnej.

Działania prowadzone przez SCWEW to działania w zmianie na kilku poziomach funkcjonowania systemu oświaty, począwszy od świadomego promowania i zapewnienia realizacji idei edukacji włączającej przez Ministerstwo Edukacji i Nauki, po wsparcie dzieci, uczniów i uczennic w doborze i wykorzystaniu specjalistycznych sprzętów, pozwalających na dostosowanie warunków funkcjonowania do ich potrzeb, wsparcia rodziców, i wreszcie wspierania nauczycieli poprzez różnorodne działania z obszaru edukacji dorosłych.

SCWEW to duża zmiana, która obejmuje wiele mniejszych.

Przydałoby się wsparcie w zakresie przechodzenia przez te zmiany.

Z tą intencją przygotowana została niniejsza publikacja.

Rozdział II. Założenia projektu jako podstawa do zaplanowania i wprowadzenia zmiany

Zmiana w organizacji edukacji włączającej

W polskim systemie oświaty funkcjonuje orzecznictwo o potrzebie kształcenia specjalnego³. Na podstawie wydanego orzeczenia, rodzice mogą zdecydować o wyborze szkoły specjalnej, do której będzie uczęszczało ich dziecko. Należy dodać, że rodzice mogą, lecz nie muszą, skorzystać z oferty szkoły specjalnej. Zatem dziecko, uczeń, uczennica z orzeczeniem o potrzebie kształcenia specjalnego może uczyć się w przedszkolu lub szkole ogólnodostępnej^{4,5}. Co więcej, w Polsce to rodzice mogą w pełni decydować o tym, czy przekażą informacje o funkcjonowaniu dziecka, pracownikom przedszkola lub szkoły, niezależnie od zalecenia, propagowanego w systemie oświaty⁶. Oprócz dzieci, uczniów i uczennic posiadających orzeczenia i opinie, może być tak, że dziecko potrzebuje wsparcia z powodu stałych lub przejściowych trudności w funkcjonowaniu, np. gdy w domu są często awantury i to wpływa na funkcjonowanie dziecka lub odczuwa głęboki smutek z powodu śmierci bliskiej osoby.

Zmiana w zakresie włączenia w edukacji to proces prowadzący do poszerzenia oferty edukacyjnej dla wszystkich. Wymaga to zmiany podejścia do nauczania i uczenia się. Zmiana ta dotyczy zarówno sposobu organizacji pracy szkoły lub przedszkola, jak i sposobu pracy nauczycieli.

Jak w każdej zmianie, rozwijanie edukacji włączającej poprzez wdrożenie SCWEW, niesie ze sobą zarówno nowe możliwości, jak i trudności. Nowe rozwiązania są często oczekiwane i pożądane, jednocześnie możemy doświadczać trudności, związanych z materialnymi i psychologicznymi aspektami zmiany. Materialnymi, kiedy trzeba na przykład zorganizować wyposażenie pomieszczenia lub zapewnić transport specjalistycznego sprzętu do szkoły oraz psychologicznymi, takimi, jak niedowierzanie, opór, obniżenie nastroju.

Więcej informacji na temat organizacji i zapewnienia funkcjonowania wypożyczalni SCWEW znajdą Państwo w publikacji Ośrodka Rozwoju Edukacji, pt. „Specjalistyczne

3 Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 7 września 2017 r. w sprawie orzeczeń i opinii wydawanych przez zespoły orzekające działające w publicznych poradniach psychologiczno-pedagogicznych, Dz.U. z 2023 r., poz. 2061.

4 Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 9 sierpnia 2017 r. w sprawie warunków organizowania kształcenia, wychowania i opieki dla dzieci i młodzieży niepełnosprawnych, niedostosowanych społecznie i zagrożonych niedostosowaniem społecznym, Tekst jedn.: Dz.U. z 2020 r., poz. 1309 ; § 2. 1.

5 Europejska Karta Praw i Obowiązków Rodziców, Prawa i obowiązki rodziców w Europie, pkt 3.

6 *Ibidem*, pkt 3, 4.

wsparcie przedszkoli/szkół ogólnodostępnych poprzez działania wypożyczalni SCWEW – od diagnozy do inkluzji w środowisku szkolnym”.⁷

Z doświadczeń projektu pilotażowego wiemy, że trudności związane w wdrożeniem edukacji włączającej, dotyczą zarówno przygotowania pracowników SCWEW, jak również trudności po stronie nauczycieli w przedszkolach i szkołach ogólnodostępnych. Konieczna jest także współpraca z rodzicami dzieci, uczniów i uczennic, nawiązanie współpracy z różnymi instytucjami, zmiana w sposobie współpracy z instytucjami systemu oświaty oraz adekwatne wsparcie ze strony organów prowadzących przedszkola i szkoły. Niezwykle ważne jest też oddziaływanie na społeczeństwo lokalne, zarówno proaktywne, jak i w odpowiedzi na rosnącą świadomość ludzi na temat potrzeb osób z niepełnosprawnościami.

Wszystkie te działania były możliwe przez utworzeniem SCWEW, wiele z nich było i jest realizowanych w licznych przedszkolach i szkołach. Wdrożenie edukacji włączającej realizowane przez SCWEW, osadzone jest w zmianach od kilku lat wprowadzanych w przepisach prawa oświatowego, które „otwierają” polskie przedszkola i szkoły na potrzeby wszystkich dzieci, uczniów i uczennic. Różnica, jaką czyni SCWEW polega między innymi na aktywnym, zaplanowanym i systemowym wspieraniu przedszkoli i szkół przez ekspertów. To ogromna zmiana, o czym wiedzą osoby, które samodzielnie zabiegają o dostosowanie warunków do potrzeb dziecka, ucznia lub uczennicy. Tej zmianie przyjrzymy się w kolejnym punkcie niniejszego opracowania.

Projekt SCWEW jako podstawa do zaplanowania i wprowadzenia zmiany

W projekcie SCWEW zaplanowane, zorganizowane i przeprowadzone zostały działania, mające na celu poprawę jakości kształcenia w przedszkolu lub szkole.

W szczególności były to działania polegające na:

- dostosowaniu warunków i organizacji pracy szkoły lub przedszkola do potrzeb uczniów z niepełnosprawnościami oraz indywidualnymi potrzebami funkcjonalnymi;
- wdrożeniu nowych metod, technik nauczania i wychowania;
- rozwijaniu kompetencji nauczycieli oraz innych pracowników oświaty w zakresie edukacji włączającej.

Podobnie jak wcześniej, możemy mieć refleksję, że są to działania prowadzone od dawna w przedszkolach i szkołach.

⁷ A. Kluszczyńska, Specjalistyczne wsparcie przedszkoli/szkół ogólnodostępnych poprzez działania wypożyczalni SCWEW – od diagnozy do inkluzji w środowisku szkolnym, ORE, 2023.

Zatem powstaje pytanie: Czym różni się projekt SCWEW od zadań prowadzonych w przedszkolu lub szkole bez SCWEW?

Projekt, to określone w czasie, niepowtarzalne, złożone działanie, które jest realizowane, aby osiągnąć konkretny cel⁸. Rezultaty osiągnięte w projekcie wychodzą poza pojedyncze działanie lub nawet serię pojedynczych działań, podejmowanych przez osoby powiązane lub niepowiązane ze sobą w realizacji zadań. Działania na rzecz włączenia w edukacji podejmowane są w wielu przedszkolach i szkołach przez pojedynczych nauczycieli lub grupy osób działających lokalnie. Czasem jest to realizowane w kooperacji z instytucjami publicznym lub organizacjami pozarządowymi. Działania te mają charakter oddolnych inicjatyw i przyczyniają się do lepszego funkcjonowania osób w grupach zróżnicowanych.

Jednocześnie tego typu działania często obarczone są ryzykiem związanym z brakiem stałego finansowania, koniecznością samodzielnego uzupełniania wiedzy przez działaczy, koniecznością realizacji działań jako dodatkowych zadań w pracy lub po pracy, brakiem czasu na realizację tych zadań. Skutkuje to ryzykiem rozproszenia efektów osiągniętych w ramach inicjatywy, czyli wiedzy i umiejętności rozwiniętych podczas działania⁹.

Dużym problemem jest konieczność ciągłego utrzymania zgromadzonych zasobów przy ograniczonych środkach, przykładowo brak stałego dostępu do pomieszczeń lub zaprzestanie działań przez osobę, posiadającą szczególną wiedzę lub umiejętności. Drugą trudnością jest brak wpływu lub ograniczony wpływ na transfer zasobów na innych ludzi, na przykład zachęcenie innych nauczycieli i nauczycielek do wdrażania w życie metod problemowych lub projektowych podczas zajęć lub przekonanie osób, decydujących o finansowaniu działalności szkoły, o potrzebie zakupu akcesoriów potrzebnych do zorganizowania strefy wyciszenia w każdej klasie¹⁰.

Projekt SCWEW zakłada wsparcie przedszkola lub szkoły poprzez systemowe działania podejmowane na rzecz wszystkich nauczycieli i nauczycielek, zatrudnionych w przedszkolu lub szkole. W projekcie przewidziane zostały różne formy oddziaływań, zatem poszczególne osoby otrzymały zróżnicowane pakiety wsparcia. Jednocześnie oparcie koncepcji projektu na zasadach procesowego wspomagania przedszkola lub szkoły ogólnodostępnej, miało na celu takie rozwinięcie kompetencji nauczycieli, aby działania podejmowane przez nich w ramach projektu miały rzeczywistą szansę stać się rutynowymi działaniami, podejmowanymi w przedszkolach i szkołach¹¹.

8 Projekt, *Encyklopedia Zarządzania*, [dostęp: 16.09.2023].

9 Pomysłowość miejska, s. 53.

10 *Ibidem*, s. 54.

11 Model SCWEW, s. 194-204.

Rozdział III. Etapy działania w zmianie

Etapy zmiany w projekcie SCWEW

Proces zmiany w organizacji można podzielić na następujące etapy:

1. diagnoza – określenie obecnego stanu organizacji i identyfikacja obszarów wymagających zmiany;
2. planowanie – opracowanie strategii i planu zmiany;
3. wdrożenie – realizacja planu zmiany, monitorowanie, ciągłe ulepszanie;
4. ocena – sąd wartościujący dotyczący efektów zmiany.

Etapy te występują w podanej powyżej kolejności w każdym projekcie. W dużych, złożonych projektach mamy zazwyczaj do czynienia z działaniami, które same w sobie są mniejszymi projektami, składającymi się w całość nazywany np. projektem wdrożeniowym. Tak było również w projekcie SCWEW, w którym równolegle z wdrożeniem jednego procesu, prowadzona była diagnoza w innym.

Przedstawiamy krótki opis tego, co działo się podczas realizacji projektowego wdrożenia SCWEW z intencją, aby niniejszy materiał był podpowiedzią dla placówek, które rozważają swój udział w kolejnym grantie, dotyczącym utworzenia centrów wspierania edukacji włączającej.

Diagnoza własnych zasobów i potrzeb odbiorców

Na początek warto przyjrzeć się zagadnieniu stworzenia SCWEW z kilku perspektyw. Stworzenie SCWEW oznacza, że w danej szkole specjalnej funkcjonuje zespół osób zajmujących się na co dzień – poza typową pracą nauczyciela – wspieraniem innych nauczycieli, rodziców a czasem dzieci, uczniów i uczennic. Celem tego wsparcia jest zbudowanie we wspieranym przedszkolu lub szkole warunków optymalnych dla rozwoju dzieci, uczniów i uczennic według określonych wytycznych. Warto zatem na początek bardzo dobrze zapoznać się z informacjami zawartymi w Modelu SCWEW, opracowanym przez Ośrodek Rozwoju Edukacji¹². Cennym źródłem informacji są również publikacje i informacje z poszczególnych SCWEW, funkcjonujących w projekcie pilotażowym. Lektura tych materiałów prawdopodobnie zajmie sporo czasu, zatem niezbędnym zasobem

¹² Model SCWEW, Ośrodek Rozwoju Edukacji, 2021.

jest czas. Następnie warto przeanalizować funkcjonowanie swojej placówki specjalnej, zidentyfikować zasoby oraz potencjalne luki w zasobach potrzebnych do realizacji projektu SCWEW. Zachęcamy, aby do tego celu wykorzystać materiały i narzędzia proponowane przez Ośrodek Rozwoju Edukacji, opracowane w ramach systemu zapewniania jakości i funkcjonowania SCWEW.

Kolejną perspektywą jest definiowanie problemu, jaki ma być rozwiązany poprzez wprowadzenie zmiany. Tylko wówczas możemy określić wartość, jaką ma przynieść zmiana.

Do typowych działań podejmowanych w ramach definiowania problemu, należą strukturyzacja problemu i pozyskanie informacji od odbiorców.

Strukturyzacja problemu polega na ilościowym i jakościowym przeanalizowaniu go, jak również tym, w jaki sposób problem wpływa na potencjalnych odbiorców działań w projekcie.

Aby poznać strukturę problemu potrzebujemy danych. Na etapie przygotowania wniosku grantowego źródłem tych danych mogą być informacje pozyskane z Systemu Informacji Oświatowej¹³. Dane te pozwolą nam na ilościowe określenie obszaru działań, np. liczbę przedszkoli i szkół ogólnodostępnych, funkcjonujących na terenie objętym wsparciem danego SCWEW, liczbę dzieci, uczniów i uczennic posiadających orzeczenie o potrzebie kształcenia specjalnego, informację o rodzaju niepełnosprawności i typie placówki (przedszkola i szkoły ogólnodostępne, integracyjne lub specjalne), do których te osoby uczęszczają. Warto pamiętać, że dla celów działalności SCWEW są to dane orientacyjne. Inne dokumenty, które mogą być pomocne w określeniu skali potrzeb placówek ogólnodostępnych to raporty publikowane przez jednostki organizacyjne, zajmujące się edukacją w organach prowadzących. Przydatne jest też przeanalizowanie strategii oświatowej jednostki samorządu terytorialnego, która jest organem prowadzącym dla przedszkola lub szkoły specjalnej i rozważyć zgłoszenie swojej kandydatury, aby zorganizować u siebie SCWEW.

Drugim źródłem informacji, znacznie bardziej szczegółowym, są dane pozyskane z przedszkoli i szkół. W projekcie pilotażowym, w którym każdy ze SCWEW obejmował wsparciem kilka placówek, dane dotyczące potrzeb i zasobów zostały pozyskane we wstępnej diagnozie, prowadzonej w ramach postępowania grantowego. W Modelu SCWEW znajdziemy przykładowy arkusz wstępnej diagnozy przedszkola lub szkoły ogólnodostępnej¹⁴.

Za pomocą kwestionariusza możemy pozyskać:

- I. Informacje ogólne, takie, jak: nazwa przedszkola, szkoły, typ szkoły, dane kontaktowe, a także informacje dotyczące liczby dzieci, uczniów i uczennic uczęszczających do tego

¹³ System Informacji Oświatowej.

¹⁴ Model SCWEW, ORE, 2021, s. 174-182.

przedszkola lub szkoły oraz liczbę zatrudnionych tam nauczycieli, w tym specjalistów i osób ze specjalistycznym przygotowaniem.

- II. Informacje na temat doskonalenia zawodowego kadry, m.in. dane na temat liczby i tematyki szkoleń kadry dydaktycznej, studiów podyplomowych ukończonych przez nauczycieli i specjalistów oraz innych form doskonalenia, w jakich brali oni udział.
- III. Zapytania potrzebne do uzyskania informacji dotyczących dzieci, uczniów i uczennic ze zróżnicowanymi potrzebami rozwojowymi i edukacyjnymi, takie jak: liczba dzieci z opinią o potrzebie wczesnego wspomagania rozwoju dziecka, z orzeczeniem o potrzebie kształcenia specjalnego, liczba osób objętych pomocą psychologiczno-pedagogiczną, na podstawie rozpoznania potrzeb dokonanego w przedszkolu ogólnodostępnym lub szkole ogólnodostępnej.
- IV. Informacje na temat doświadczenia przedszkola lub szkoły ogólnodostępnej w realizowaniu założeń edukacji włączającej, m.in.: współpracy z przedszkolami, szkołami, placówkami specjalnymi. Dotyczy to organizacji procesu wychowania i kształcenia dzieci, uczniów i uczennic ze zróżnicowanymi potrzebami rozwojowymi i edukacyjnymi, wykorzystania sprzętu specjalistycznego, oprogramowania oraz pomocy dydaktycznych.

Kolejne sekcje (V i VI) dotyczą zasobów i potrzeb przedszkola lub szkoły ogólnodostępnej w zakresie specjalistycznego sprzętu, wspierającego funkcjonowanie dziecka, ucznia lub uczennicy w placówce, a także pomocy dydaktycznych. Znajdziemy tutaj również pytania o dostosowania infrastruktury, przestrzeni, sal lekcyjnych do zróżnicowanych potrzeb rozwojowych i edukacyjnych osób, uczących się w diagnozowanej placówce ogólnodostępnej.

Ostania, VII sekcja to pytania dotyczące potrzeb w zakresie wsparcia nauczycieli i specjalistów zatrudnionych w przedszkolu lub szkole przez ekspertów SCWEW.

Zaproponowany przez Ośrodek Rozwoju Edukacji arkusz może zostać użyty do przeprowadzenia badania diagnostycznego lub posłużyć jako inspiracja do stworzenia własnego narzędzia.

W sytuacji, kiedy wsparciem SCWEW ma być objętych wiele placówek, np. placówki z terenu powiatu, ważny jest wybór próby reprezentatywnej do badania. Zalecamy dobór oparty na próbie losowej, aby zapewnić ilościową reprezentację poszczególnych typów placówek.

Jak można to zrobić?

Idąc za specyfikacją typów przedszkoli i szkół, przedstawioną w omawianym arkuszu ankiety, wyróżniamy następujące typy placówek ogólnodostępnych¹⁵:

¹⁵ *Ibidem*, s. 174.

- wychowanie przedszkolne,
- szkoła podstawowa,
- liceum ogólnokształcące,
- technikum,
- szkoła branżowa I stopnia,
- szkoła branżowa II stopnia,
- szkoła policealna,
- szkoła dla dorosłych.

Zatem, aby próba była reprezentatywna pod względem cechy, jaką jest typ szkoły, musi obejmować taką liczbę przedszkoli i szkół danego typu, jaka odpowiada ich udziałowi procentowemu we wszystkich placówkach na danym terenie. W ramach przykładu założmy, że potrzebujemy przeprowadzić diagnozę w powiecie, w którym jest 200 placówek ogólnodostępnych. 20 z tych placówek to przedszkola, zatem udział procentowy przedszkoli w próbie badanej powinien wynosić 10%.

Kolejnym zagadnieniem, które potrzebujemy rozważyć, jest liczebność próby. By próba była reprezentatywna statystycznie, powinna być dostatecznie liczna. Pojęcie „dostatecznie liczna” jest umowne i najczęściej zależy od kosztów badania oraz zakładanych wskaźników statystycznych, takich, jak przedział ufności i zakładany błąd statystyczny¹⁶. W oparciu o doświadczenia z projektu pilotażowego wdrożenia SCWEW. polecamy, aby przyjąć liczebność próby odpowiadającą nie mniej niż 10% wszystkich placówek ogólnodostępnych na danym terenie. Zatem w powiecie, w którym jest 200 przedszkoli i szkół ogólnodostępnych, w tym 20 przedszkoli, reprezentatywna próba badana to 20 placówek ogólnodostępnych, w tym 2 przedszkola. Analogicznie do określania liczebności przedszkoli, należy ustalić liczebność szkół różnego typu. W sytuacji, kiedy mamy tak mało szkół danego typu, że ich udział procentowy w całości jest znikomy, wybieramy losowo jedną placówkę i w niej przeprowadzamy badanie potrzeb. Ważne jest, aby w diagnozie uczestniczyły placówki wszystkich typów, jakie funkcjonują na terenie, który ma być objęty działalnością SCWEW.

Przedszkola i szkoły do badania wybieramy losowo.

Uwaga! Podane powyżej opisy przeprowadzenia wstępnej diagnozy są propozycją dla grantobiorców i nie stanowią kryterium postępowania grantowego. Za sposób przeprowadzenia diagnozy wstępnej i rzetelność uzyskanych wyników odpowiada grantobiorca.

Na koniec kilka odpowiedzi, opartych na doświadczeniach z projektu pilotażowego:

¹⁶ Próba, [Encyklopedia Zarządzania](#), [dostęp: 21.09.2023].

1. Diagnozę wstępną warto poprzedzić krótkim spotkaniem, np. online, z dyrekcją placówki, w której ma być przeprowadzone badanie. Ma to na celu wyjaśnienie intencji prowadzenia badania, przedstawienie jego przebiegu (jedna ankieta na placówkę) i skutków (pozyskanie informacji do oszacowania wielkości grantu).
2. Ankietę warto wysłać w ciągu kilku dni po spotkaniu. Czas na wypełnienie ankiety, po uprzednim spotkaniu i omówieniu, powinien być dość krótki, np. tydzień. Dzięki temu wspieramy mobilizację do wykonania zadania przez respondentów.
3. Do przeprowadzenia diagnozy, proponujemy narzędzie online dostępne w szkole, która wysyła ankietę, np. Microsoft Forms lub Google Forms. Formularze udostępniamy z kont służbowych. NIGDY nie udostępniamy dokumentacji SCWEW z prywatnych kont.
4. W kwestionariuszu ankiety nie przetwarzamy danych osobowych, zatem nie jest potrzebna zgoda na ich przetwarzanie. Do rozważenia jest, czy tę informację, tj. „W kwestionariuszu ankiety nie są przetwarzane dane osobowe” wpisujemy do nagłówka arkusza ankiety.

Wzbogacanie zasobów i planowanie działań

W Modelu funkcjonowania SCWEW znajdziemy następującą informację:

Jednym z kluczowych wyzwań dla edukacji włączającej, przedstawionych przez Europejską Agencję ds. Specjalnych Potrzeb i Edukacji Włączającej jest zapewnienie wysoko wykwalifikowanej, specjalistycznej kadry oraz stałe doskonalenie nauczycieli – stanowi ono istotne zadanie w procesie wdrażania i podnoszenia jakości edukacji włączającej¹⁷.

Ośrodek Rozwoju Edukacji w ramach projektu oferuje kompleksowe wsparcie dla nowoutworzonych centrów, w postaci szkoleń dla kadry i liderów SCWEW, sieci współpracy i samokształcenia. Ponadto SCWEW otrzymują wsparcie ze strony opiekunów z Ośrodka Rozwoju Edukacji, ekspertów ds. konsultacji oraz ekspertów Centrum Koordynującego SCWEW.

Przyjrzyjmy się szczegółowo oferowanemu wsparciu.

Szkolenia dla liderów i kadry SCWEW

W projekcie pilotażowym każda osoba zatrudniona w SCWEW, czyli zarówno kadra jak i liderzy SCWEW, była zobowiązana wziąć udział w cyklu szkoleń¹⁸. Dzięki temu wszystkie

¹⁷ Model SCWEW, ORE, s. 6

¹⁸ Ramowy program szkoleń dla kadry Specjalistycznych Centrów Wspierających Edukację Włączającą (SCWEW), Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2021, s. 7-15.

osoby otrzymały profesjonalne wsparcie i możliwość przygotowania się do nowych ról, wynikających z pracy w SCWEW. Rozważając decyzje o utworzeniu SCWEW w swojej placówce specjalnej, warto zapoznać się tymi propozycjami szkoleniowymi. Mogą one stanowić cenny wkład rozwojowy i znacznie przyczynić się do zmniejszania luki w zasobach kompetencyjnych osób zatrudnionych w SCWEW.

Szkolenia obligatoryjne obejmowały następujące zagadnienia:

- Implementacja koncepcji edukacji włączającej do codziennej praktyki przedszkola lub szkoły.
- Rola, zadania, metody i formy pracy SCWEW, obejmujące opis wsparcia udzielanego przez SCWEW przedszkolom i szkołom ogólnodostępnym oraz kompetencje kadry SCWEW niezbędne do realizacji wsparcia.
- Funkcjonowanie przedszkola lub szkoły ogólnodostępnej zgodnie z założeniami edukacji włączającej. Obejmuje to takie zagadnienia jak:
 - » budowanie środowiska włączającego w przedszkolu lub szkole, z uwzględnieniem podmiotowości uczniów,
 - » współpracę z rodzicami wszystkich dzieci, uczniów i uczennic,
 - » współpracę z nauczycielami, specjalistami i pracownikami niepedagogicznymi w rozwijaniu edukacji włączającej w placówkach oświatowych.
- Planowanie pracy nauczyciela w przedszkolu lub szkole włączającej uwzględniające zróżnicowane potrzeby edukacyjne dzieci, uczniów i uczennic oraz planowanie pracy w grupie lub klasie zróżnicowanej.
- Ocenianie postępów dzieci, uczniów i uczennic w grupie zróżnicowanej, a także zasady prowadzenia analizy wyników oceniania zewnętrznego w edukacji włączającej.
- Cele i zasady oraz wykorzystanie superwizji do autoewaluacji, doskonalenia pracy nauczycieli i ulepszania funkcjonowania przedszkola lub szkoły.
- Metody i formy pracy w klasie zróżnicowanej, czyli elementy UDL¹⁹ w zakresie prowadzenia procesu dydaktycznego, aranżowania przestrzeni klasy zróżnicowanej oraz tworzenia i adaptacji materiałów edukacyjnych do określonych potrzeb dzieci, uczniów i uczennic.
- Monitorowanie i ewaluacja działań SCWEW.
- Prowadzenie edukacji zdalnej i hybrydowej w szkole włączającej.

¹⁹ The Universal Design for Learning (UDL) – „Uniwersalne projektowanie dla uczenia się” to podejście do uczenia się i nauczania polegające na stworzeniu warunków odpowiednich dla osób o różnych potrzebach funkcjonalnych. Podstawowym założeniem UDL jest to, że nie ma „przeciętnego” dziecka, ucznia lub uczennicy. Osobom, które chcą poszerzyć swoją wiedzę w zakresie UDL polecamy publikację pt. *Uniwersalne projektowanie dla uczenia się – możliwość czy utopia?*, autorka: A. Olechowska.

- Specyfika uczenia się człowieka dorosłego i warunków skutecznego komunikowania się w pracy z dorosłymi, jako przygotowanie do wspierania nauczycieli w rozwijaniu kompetencji.

Poza szkoleniami skierowanymi do wszystkich pracowników SCWEW, Ośrodek Rozwoju Edukacji zaoferował również specjalistyczne szkolenie przeznaczone dla liderów SCWEW. Miały one na celu przygotowanie osób uczestniczących do pełnienia specyficznej funkcji lidera i menadżera jednocześnie. Warto zapoznać się z zawartością tego szkolenia i wsparciem kompetencyjnym, jakie można otrzymać w jego ramach. Dzięki temu łatwiej jest ocenić nie tylko własne zasoby, ale też podjąć decyzję, na ile chcemy podjąć się innowacyjnego zadania, które wymaga łączenia kompetencji z kilku obszarów.

Zatem jakie wymagania stawiane są liderowi SCWEW?

Do zadań lidera SCWEW należą opracowanie strategii działania i organizacja pracy Specjalistycznych Centrów Wspierających Edukację Włączającą (SCWEW).

Rolą lidera będzie zapewnienie odpowiednich warunków do realizacji wsparcia szkół poprzez dobór specjalistów, nauczycieli i ekspertów, budowanie klimatu służącego współpracy i dzielenia się wiedzą między szkołą, placówką specjalną, a szkołami ogólnodostępnymi²⁰.

Podany powyżej opis wymaga uszczegółowienia, zatem:

- Lider to osoba, która odpowiada za zbudowanie zespołu SCWEW, zatem jego zadaniem jest dobór kadry SCWEW. Odpowiada za kierowanie zbudowanym przez siebie zespołem, koordynuje działania oraz wspiera osoby w zespole w realizacji ich zadań.
- Lider reprezentuje SCWEW w kontaktach z partnerami i instytucjami zewnętrznymi, takimi jak organ prowadzący, Centrum Koordynujące, inne SCWEW, organizacje pozarządowe lub instytucje działające na rzecz dziecka i rodziny.
- Często również lider SCWEW jest osobą zaangażowaną bezpośrednio w promocję i upowszechnianie działań, organizację wizyt studyjnych i inne działania, mające na celu upowszechnianie informacji o decyzjach podejmowanych przez SCWEW oraz propagowanie włączenia w edukacji.
- Lider czuwa także nad prawidłowym przebiegiem procesów związanych z realizacją grantu i pracy SCWEW, monitoruje je oraz koordynuje proces ewaluacji poszczególnych zadań.

²⁰ Ramowy program szkolenia dla liderów Specjalistycznych Centrów Wspierających Edukację Włączającą (SCWEW), Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2021, s. 3.

- Warto dodać, że lider odpowiada również za prawidłowe i terminowe rozliczenie poszczególnych etapów działań w granicy, a na zakończeniu projektu – za sprawozdanie z działań podejmowanych przez SCWEW.

Jak widać, lider ma dużo zadań, z czego przynajmniej część to nowe zadania dla wielu pracowników systemu oświaty, a do tej grupy zaliczają się nauczyciele i dyrektorzy przedszkoli i szkół specjalnych.

Z tego względu, szkolenie dla Liderów SCWEW obejmuje 30 godzin, podczas których rozwijają swoje kompetencje w następujących obszarach:

- I. Kompetencje miękkie lidera i modele skutecznego zarządzania. Pierwszy moduł szkoleniowy dotyczy budowania warunków skutecznej komunikacji, przeciwdziałania błędom komunikacyjnym oraz rozwijania zachowań sprzyjających dobrej komunikacji w praktyce zespołu. Ponadto na tapetę brane są zasady współpracy w zespole oraz role podejmowane przez poszczególne osoby i wynikające z tych ról zadania. Ostatnim blokiem tematycznym w pierwszym module są zasady umacniania zespołu i koordynowania jego pracy oraz praktyczne podpowiedzi do radzenia sobie w trudnych sytuacjach związanych z funkcjonowaniem zespołu w zmianie.
- II. Szkoła ogólnodostępna, przyjazna uczniom ze zróżnicowanymi potrzebami edukacyjnymi to moduł poświęcony podstawom koncepcyjnym edukacji włączającej. Podczas tego modułu liderzy poznają i/lub systematyzują wiedzę na temat podstaw prawnych dla rozwijania edukacji włączającej w Polsce, w tym zaleceń międzynarodowych oraz organizacji pomocy psychologiczno-pedagogicznej i kształcenia specjalnego, wynikającego z polskich aktów prawnych. Poruszana jest też ocena działań w zakresie edukacji włączającej z perspektywy nauczyciela, ucznia, rodzica i jej wpływ na tworzenie klimatu szkoły, realizującej edukację włączającą.
- III. Organizacja i zadania SCWEW to moduł poświęcony, jak wskazuje jego nazwa, umocowaniu SCWEW w strukturze organizacyjnej oświaty na poziomie lokalnym. Dotyczy zatem struktury zespołu i zadań podejmowanych przez poszczególne osoby zatrudnione w SCWEW, partnerów SCWEW i ich udziału w realizacji zadań SCWEW. Jest także przygotowaniem do przeprowadzenia pogłębionej diagnozy przedszkoli i szkół, jako jednego z pierwszych działań podejmowanych przez SCWEW w projekcie.

W tym miejscu warto dodać, że w projekcie pilotażowym po trzecim module kończyła się pierwsza część szkolenia. Zadaniem liderów uczestniczących w szkoleniu było zainicjowanie działań SCWEW i przeprowadzenie diagnozy pogłębionej w placówkach wspieranych przez

SCWEW²¹. Druga część szkolenia odbywała się po około czterech tygodniach od pierwszej części. Obejmowała ona również trzy moduły szkoleniowe:

- I. Planowanie i realizacja zadań SCWEW. Podczas tego modułu liderzy zajmowali się projektowaniem wsparcia dla przedszkoli i szkół ogólnodostępnych oraz wykonawczymi aspektami, związanymi z koordynowaniem wsparcia w kilku placówkach przez zespół osób. Obejmowało to takie elementy, jak praca z wykorzystaniem i współdzieleniem narzędzi planowania, a także zaplanowanie form i metod wsparcia kadry kierowniczej, nauczycieli, specjalistów z przedszkoli i szkół ogólnodostępnych oraz rodziców przez SCWEW, np. poprzez szkolenia, warsztaty, konferencje, sieć współpracy i samokształcenia. Konieczne było też omówienie organizacji i funkcjonowania wypożyczalni sprzętu specjalistycznego, co było nowym zadaniem dla wszystkich liderów, biorących udział w projekcie. Dopiero wówczas możliwe było zaplanowanie, jakie działania SCWEW podejmie we współpracy z organem prowadzącym kuratorium oświaty, organizacjami pozarządowymi i innymi partnerami SCWEW, żeby odpowiedzieć na potrzeby przedszkoli i szkół ogólnodostępnych.
- II. Przedostatni moduł szkolenia dla liderów SCWEW dotyczył zakresu i sposobów nawiązania współpracy z przedszkolem i szkołą, w tym z nauczycielami, specjalistami, rodzicami. Był to moduł operacyjny: to właśnie wówczas omówione zostały takie aspekty, jak organizacja pracy zespołu SCWEW, dokumentowanie współpracy, zasady nawiązywania i koordynowania współpracy wewnątrzszkolnej i zewnętrznej oraz rola koordynatora edukacji włączającej i współpracy ze SCWEW.
- III. Na zakończenie szkolenia, liderzy pracowali nad sposobami realnego i skutecznego monitorowania pracy SCWEW oraz form i metod ewaluacji, a także wykorzystania wyników monitorowania i ewaluacji do usprawnienia działań w projekcie.

Poza pakietem szkoleń obligatoryjnych dla liderów i kadry SCWEW, osoby uczestniczące w projekcie mogły rozwinąć swoje kompetencje, uczestnicząc w szkoleniach uzupełniających. Szkolenia te dotyczyły specjalistycznego wsparcia w następujących tematach²²:

- I. Przygotowanie nauczycieli przedszkoli, szkół ogólnodostępnych do stosowania oceny funkcjonalnej (poznanie zachowań dziecka i sposobów reagowania na nie) jako podstawy projektowania działań edukacyjnych.

21 W projekcie pilotażowym każdy SCWEW wspierał kilka wybranych wcześniej placówek (5-10 przedszkoli i szkół ogólnodostępnych), stąd możliwe było przeprowadzenie diagnozy pogłębionej we wszystkich placówkach wspieranych przez dany SCWEW.

22 Ramowy program szkoleń uzupełniających dla liderów i kadry Specjalistycznych Centrów Wspierających Edukację Włączającą (SCWEW), Ośrodek Rozwoju Edukacji, 2022, s. 2.

- II. Przygotowanie tekstów i materiałów edukacyjnych w wersjach łatwych do czytania i zrozumienia.
- III. Wypalenie zawodowe nauczycieli, jak sobie radzić i przeciwdziałać?
- IV. Obserwacja wspierająca, superwizja edukacyjna dla nauczycieli oraz monitorowanie jakości oferowanego wsparcia, z wykorzystaniem narzędzi do samooceny.
- V. Projektowanie uniwersalne, uniwersalne instrumenty wsparcia, racjonalne dostosowania dla dzieci i uczniów ze zróżnicowanymi potrzebami.
- VI. Współnauczanie – co-teaching, jako metoda podnoszenia jakości edukacji włączającej.
- VII. Szkolenie dorosłych – jak nauczać nauczycieli?

Jak widać wachlarz wsparcia kompetencyjnego oferowany przez Ośrodek Rozwoju Edukacji jest szeroki. Warto szczegółowo zapoznać się z nim przed podjęciem decyzji o utworzeniu SCWEW. Warto też pamiętać, że rolą lidera będzie inspirowanie pracowników i wspieranie ich w procesie rozwijania kompetencji oraz zapobieganie trudnościom, jakie mogą towarzyszyć osobom przechodzącym przez zmianę. A w tej kwestii wsparcie szkoleniowe jest nieocenione.

Sieci współpracy i samokształcenia

Chociaż większość z nas ma już doświadczenia pracy w sieci, na początek przypomnijmy, że sieć współpracy i samokształcenia w oświacie to międzyszkolny zespół nauczycieli, współpracujących ze sobą w ramach wybranego zagadnienia²³. Celem działania sieci jest wspólne rozwiązywanie problemów, dzielenie się pomysłami, spostrzeżeniami i propozycjami. W sieci możemy dodatkowo zamieszczać opisy własnych doświadczeń, a także uzyskać pomoc od zewnętrznych ekspertów. Pracą sieci współpracy i samokształcenia kieruje moderator.

W projekcie pilotażowym SCWEW funkcjonowało kilka sieci współpracy i samokształcenia dla liderów i kadry SCWEW. Najwcześniej, równoległe ze szkoleniami dla liderów i kadry SCWEW, rozpoczęła swoją działalność „Sieć współpracy Specjalistycznych Centrów Wspierających Edukację Włączającą”, zorganizowana na platformie „e-kursy”, należącej do Ośrodka Rozwoju Edukacji²⁴. Była to przestrzeń wymiany informacji, doświadczeń i inspiracji, podzielona na trzy sektory: dla liderów, dla pracowników SCWEW oraz dla koordynatorów ds. edukacji włączającej i współpracy ze SCWEW. W sieci dostępne były również moduły samokształcenia, materiały ze szkoleń dla liderów i kadry SCWEW, a nawet artykuły oraz książki przydatne we wspieraniu przedszkoli i szkół ogólnodostępnych. Oprócz tej sieci, pod koniec projektu zostały uruchomione sieci

²³ A. Arkabus, A. Ptusa, *Sieci współpracy i samokształcenia jako nowa forma doskonalenia nauczycieli w pracy z nowymi technologiami*, s. 5, [dostęp: 16.09.2023].

²⁴ <https://e-kursy.ore.edu.pl/>.

poświęcone specjalistycznym zagadnieniom, związanym z rozwijaniem edukacji włączającej. Były to sieci o następującej tematyce:

1. Uczeń ze zróżnicowanymi potrzebami w klasie ogólnodostępnej – rozpoznanie potrzeb, indywidualizacja metod pracy.
2. Diagnozowanie potrzeb jako podstawa planowania pracy SCWEW z uwzględnieniem oceny funkcjonalnej.
3. Specjalistyczne wsparcie przedszkoli/szkół ogólnodostępnych poprzez działania wypożyczalni SCWEW – od diagnozy do inkluzji w środowisku szkolnym.
4. Formy pracy SCWEW, w tym superwizje i zajęcia modelowe.
5. Współpraca SCWEW z partnerami zewnętrznymi, w tym ekspertami, poradniami psychologiczno- pedagogicznymi, bibliotekami publicznymi, uczelniami oraz przedstawicielami innych resortów.

Celem działania tych sieci, funkcjonujących na zaawansowanym etapie projektu, było zebranie i uwspólnienie doświadczeń oraz dobrych praktyk liderów i kadry SCWEW, a także przygotowanie pracowników SCWEW do realizacji zadań po zakończeniu projektu. Wartością dodatnią działania sieci było pozyskanie informacji i zasobów, które stały się podstawą do opracowania materiałów dla przedszkoli i szkół specjalnych, które wezmą udział w kolejnym konkursie grantowym.

Wsparcie Centrum Koordynującego

Nad zapewnieniem wysokiej jakości pracy SCWEW i wymiany dobrych praktyk oraz nad stałym podnoszeniem kompetencji kadr systemu oświaty w zakresie edukacji włączającej czuwa Centrum Koordynujące (CK), funkcjonujące w Ośrodku Rozwoju Edukacji. Centrum Koordynujące działa również po zakończeniu projektu pilotażowego SCWEW.

Eksperti zatrudnieni w Centrum Koordynującym bezpośrednio wspierali merytoryczne liderów i kadrę SCWEW w projekcie, poprzez m. in. udział w sieciach współpracy i samokształcenia, konsultacje dotyczące problemów, wychodzących poza zwykłe działania projektowe. Ponadto eksperci oceniali i weryfikowali materiały przygotowywane dla liderów i kadry SCWEW oraz rekomendowali kierunki dalszego rozwijania działań na rzecz edukacji włączającej w Polsce.

Wdrożenie, czyli poznajemy w praktyce perspektywę placówek ogólnodostępnych

Na wstępie niniejszego rozdziału odnieśliśmy się do złożoności realizacji dużych, wieloaspektowych projektów, wprowadzających zmianę. Chodzi o sytuację, kiedy realizacja głównego projektu odbywa się poprzez zaplanowane działania cząstkowe, będące w istocie mniejszymi projektami. Tak było w pilotażowym projekcie SCWEW. Po zdiagnozowaniu własnych zasobów, wstępnym poznaniu potrzeb odbiorców działań, zaplanowaniu

głównych kroków i „kamieni milowych”, przyszedł czas na realizację zadań, stojących przed SCWEW. W praktyce oznaczało to konieczność rozpoczęcia realizacji „mniejszych” projektów w każdej placówce wspieranej przez SCWEW. A do tego potrzebny był dobrze funkcjonujący zespół projektowy.

Tworzymy zespół projektowy

Do zespołu projektowego warto wybrać osoby posiadające zróżnicowane umiejętności, potrzebne do rozwiązania problemu lub realizacji zadania. Nauczyciele i specjaliści zatrudnieni w przedszkolu lub szkole specjalnej często posiadają liczne kompetencje, więc mogłoby się wydawać, że stworzenie zespołu projektowego nie będzie nastroczało trudności. Ta pozorna oczywistość może jednak napotkać pewne przeszkody w realizacji.

Po pierwsze, nauczyciele i specjaliści zatrudnieni w danym przedszkolu lub szkole specjalnej, z reguły częściej pracują z dziećmi, uczniami i uczennicami, mającymi zbliżone potrzeby funkcjonalne. Wynika to z „jednoimienności”, czyli specjalizacji przedszkoli i szkół specjalnych. W Polsce funkcjonują przedszkola i szkoły specjalne dla osób słabowidzących i niewidomych, osób niedostyszących i niestyszących. Z doświadczenia projektu pilotażowego wiemy, że w początkowym okresie funkcjonowania SCWEW było to przyczyną licznych niepokojów pracowników. Niezależnie od obaw, na początek warto określić zasoby kompetencyjne, jakimi może wykazać się zespół SCWEW. Dysponujemy zarówno wiedzą na temat kwalifikacji, jak również kompetencji poszczególnych pracowników w szkole. W placówkach specjalnych zapewne są osoby, które, poza formalnym przygotowaniem, różnią się posiadanymi już kompetencjami, np. w zakresie wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych lub wspierania funkcjonowania dzieci, uczniów i uczennic z określoną dysfunkcją. Warto wziąć te informacje pod uwagę, organizując zespół projektowy.

Po drugie, zadaniem SCWEW jest przede wszystkim wspieranie nauczycieli i specjalistów zatrudnionych w przedszkolach i szkołach ogólnodostępnych, w pracy z grupą lub klasą zróżnicowaną. Są to dorosłe osoby, zatem przynajmniej część kompetencji potrzebnych do realizacji zadań jest inna niż te, które wykorzystujemy podczas pracy z dziećmi, uczniami i uczennicami. Konieczne jest zatem określenie kompetencji, które trzeba rozwinąć w związku z podjęciem się nowych zadań. Jak wspomnieliśmy wcześniej, na te potrzeby w dużej mierze odpowiada Ośrodek Rozwoju Edukacji, oferując pakiet szkoleń, porady ekspertów oraz wymiany informacji w sieci współpracy między SCWEW.

Ważne jest również ilościowe i jakościowe dookreślenie obciążenia pracą osób, tworzących zespół projektowy. Potrzebujemy oszacować czas na realizację zadań, cykliczność, np. dni w tygodniu przeznaczone na pracę w SCWEW, potrzeby i możliwości związane z mobilnością osób w zespole oraz wpływ innych zobowiązań, związanych z pracą na zatrudnienie w projekcie.

Poza kwalifikacjami związanymi z wiedzą i umiejętnościami, warto też rozważyć postawy osób, które stworzą zespół projektowy. Analizując informacje zawarte w opisie ról pracowników SCWEW, należy zwrócić uwagę na to, że pojawiają się takie wytyczne dotyczące kompetencji psychospołecznych, jak:

- otwartość na zmianę w edukacji,
- poszukiwanie nowych pomysłów i rozwiązań,
- dążenie do samorozwoju zawodowego,
- elastyczność w pracy i umiejętność współpracy w zespole,
- samodzielność i odpowiedzialność,
- umiejętności nawiązywania relacji i komunikowania się z uczniami, rodzicami lub opiekunami, nauczycielami i specjalistami,
- dzielenie się wiedzą z nauczycielami przedszkola specjalnego/szkoły specjalnej/placówki specjalnej i szkół ogólnodostępnych,
- efektywne prowadzenie szkoleń,
- kreatywność w poszukiwaniu sojuszników edukacji i inne²⁵.

Zadania, które stoją przez zespołem projektowym to w dużej mierze NOWE zadania, realizowane w polskim systemie oświaty. Potrzebujemy przygotować się jak najlepiej do tych zadań, zapraszając doświadczonych, mądrych nauczycieli. Z drugiej strony, podczas realizowania nowych zadań przez doświadczonych pracowników, konieczne jest aktywne i uważne kierowanie ich działaniami w zmianie, przez lidera.

Kierowanie pracownikami w zmianie

W niniejszym opracowaniu skupimy się na dwóch aspektach kierowania pracownikami w zmianie:

1. kierowanie rozwojem i wsparcie w realizacji działań pracowników w nowym zadaniu,
2. przeciwdziałanie niepowodzeniom, związanym z procesami grupowymi w zespole.

Koncepcją przydatną w kierowaniu rozwojem i wsparciu w realizacji działań pracowników w nowym zadaniu jest przywództwo sytuacyjne, opracowane przez Paula Herseya i Kena Blancharda – koncepcja rozwinięta później przez samego Blancharda²⁶. Zgodnie z nią, lider, powinien przede wszystkim dostosować swój styl kierowania do etapu rozwoju pracownika w zadaniu. Do tego potrzebne jest zdiagnozowanie sytuacji, określenie potrzeb pracownika oraz umiejętność elastycznego stosowania stylów kierowania.

25 Model SCWEW, Ośrodek Rozwoju Edukacji, 2021, s. 107-118.

26 Przywództwo sytuacyjne, *Encyklopedia Zarządzania*, [dostęp: 21.09.2023].

Blanchard zwrócił uwagę na dwa kluczowe czynniki, z jakimi mamy do czynienia, kiedy pracownik realizuje nowe zadanie. Są to:

- zaangażowanie – rozumiane jako motywacja i poczucie pewności, że cel jest możliwy do osiągnięcia (postawa),
- kompetencje, czyli wiedza i umiejętności potrzebne do wykonania zadania.

Rozważając zastosowanie tej koncepcji, należy pamiętać, że dotyczy ona PRACOWNIKA W NOWYM ZADANIU, zatem również doświadczonego, mądrego nauczyciela, będącego ekspertem w swojej pracy w przedszkolu lub szkole specjalnej.

Zatem, kiedy pracownik przystępuje do realizacji zadania, jego zaangażowanie jest wysokie. Możemy to poznać przede wszystkim po tym, że podejmuje on działania w celu realizacji tego zadania. Czasem towarzyszą temu myśli lub przekonania, które mają na celu zmniejszenie napięcia, związanego z nowym zadaniem, np. „Nie takie rzeczy się robiło”, „Pojadę, wyjaśnię. W czym problem?” lub „Jakoś to będzie”.

Możemy to podsumować w ten sposób, że pracownik podejmuje się wykonania zadania, myśli, że potrafi to zrobić, lecz tego nie wie.

Kiedy mamy do czynienia z nowym zadaniem, często okazuje się, że trudno jest określić z góry jego realizację, z powodu nieprzewidzianych trudności, np. braku odpowiedniego miejsca na spotkanie lub zaparkowanie samochodu, braku potrzebnej wiedzy, czy niechęci do podejmowania działań ze strony odbiorcy.

Blanchard nazwał ten etap działania R1, a odpowiadający mu styl zarządzania to S1 – instruowanie. W tym stylu, celem jest wykształcenie umiejętności niezbędnych do wykonania zadania. Lider zarządzający projektem powinien dokładnie określić nie tylko cele i zasoby do realizacji zadania, ale też wspierać pracownika w zaplanowaniu i organizacji czynności.

Jest to podejście wysoko zadaniowe i nastawione na zbudowanie kompetencji. Pomocne w tych aspektach są różnego rodzaju zasoby, instrukcje, szkolenia, itp. Z tego względu, wspomniane wcześniej szkolenia zaproponowane przez Ośrodek Rozwoju Edukacji, dotyczyły właśnie zadaniowo-instruktażowego podejścia do ról pełnionych w projekcie i odbywały się na początku projektu.

Podsumowując, co jest potrzebne w etapie R1:

- określenie celu,
- instrukcje,
- czas,
- pomoc, np. techniczna, merytoryczna, metodyczna.

Na co warto uważać: czasem możemy mieć przekonanie, że doświadczonemu nauczycielowi nie są potrzebne instrukcje. Może to wynikać z przyzwyczajenia, bo w ramach

pracy szkolnej ta osoba musi być samodzielna. Może to też wynikać z przekonania, że skoro to doświadczony pracownik, to niewskazane byłoby „wtrącenie się”. Nic bardziej mylnego.

Drugi etap w koncepcji Blancharda to ten, kiedy pracownik podjął pierwsze (drugie i kolejne) próby związane z realizacją zadania i doświadczył różnych trudności.

Miało jakoś pójść, a jednak nie idzie lub nie idzie tak łatwo. Takie doświadczenia mogą być odbierane jako porażki, co często prowadzi do frustracji pracownika. Ten etap to R2 według Blancharda. Jest to etap, w którym pracownik ma niskie zaangażowanie i jeszcze stosunkowo niewielkie kompetencje. Celem działań lidera jest tutaj utrzymanie dobrego nastawienia pracownika do zadania. Aby to osiągnąć, Blanchard proponuje wysoki poziom zachowań relacyjnych i jednocześnie zapewnienie wsparcia merytorycznego przez lidera. Chodzi o to, aby pracownik zyskiwał pewność w realizacji zadania. Zapewnienie wsparcia przez lidera nie oznacza, że ma on osobiście wspierać pracownika (choć może), tylko że ma zadbać, aby pracownik otrzymał wsparcie. W projekcie pilotażowym, ważnym elementem wsparcia na tym etapie były konsultacje między liderami, którzy stworzyli własną sieć kontaktów oraz między pracownikami w poszczególnych SCWEW. Niezależnie od drogi realizacji, w tym etapie potrzebne jest pozyskanie konkretnych odpowiedzi na szczegółowe problemy, np. skąd pozyskać specyfikację techniczną klawiatury komputerowej, przeznaczonej dla osoby słabowidzącej? Możliwość szybkiego rozwiązywania tych szczegółowych problemów wspiera pracownika w budowaniu poczucia pewności i wiary we własne siły.

Podsumowując, co jest potrzebne w etapie R2:

- wsparcie,
- konsultacje, dzięki którym pracownik rozwiąże specyficzne problemy.

Na co warto uważać: Zagrożeniem, bezpośrednio związanym w etapem R2 jest „utknięcie” pracownika w trudnościach. Szczególnie dotyczy to osób doświadczonych i odnoszących sukcesy na innych polach, które niechętnie chcą przyznać, również przed sobą, że mają trudności w realizowaniu zadania. Może to zaowocować pozornym wykonywaniem zadań, np. pracownik wyjeżdża na konsultacje, raportuje działania i wydaje się, że wszystko odbywa się prawidłowo. Jednak wcale nie musi tak być. Celem konsultacji nie jest porozmawianie z odbiorcą, lecz udzielenie adekwatnego do potrzeb wsparcia, które zaowocuje działaniem. Innymi oznakami trudności etapu R2 są: niedotrzymywanie terminów, unikanie działania, wymówki. Brak odpowiedniego wsparcia może doprowadzić do zniechęcenia, a nawet odejścia pracownika z zespołu.

Kiedy pracownik pokona trudności, z jakimi borykał się podczas etapu R2, wchodzi w etap R3 – etap zmiennego zaangażowania i zmiennej wiary we własne siły. Z reguły, na tym etapie kompetencje pracownika potrzebne do realizacji zadań są już dość wysokie. Pracownik może mieć wahania emocjonalne związane z realizacją zadania na linii sukces

– porażka. Może też odczuwać monotonię, co może prowadzić do spadku zaangażowania i motywacji. Zarządzanie na tym etapie to przede wszystkim stworzenie przestrzeni do dyskusji, dzielenia się własnym doświadczeniem oraz samodzielne poszukiwanie i rozwiązywanie problemów. Przydatne są tutaj spotkania grupowe, np. coaching, superwizja grupowa lub interwizja, sieć wsparcia i samokształcenia.

Podsumowując – co jest potrzebne w etapie R3:

- wsparcie coachingowe, superwizyjne, interwizyjne,
- okazanie zaufania i swoboda działania,
- przeniesienie odpowiedzialności na pracownika.

Na co uważać: Paradoksalnie, dojście do etapu zmiennego zaangażowania może skutkować zniechęceniem. Coraz więcej zadań staje się oczywistych, coraz mniej przytrafia się spektakularnych sukcesów lub trudności. Zaczyna pojawiać się rutyna.

Ostatnim opisanym w koncepcji Blancharda etapem rozwoju pracownika w nowym zadaniu jest etap R4, czyli etap samodzielnego eksperta. Z reguły jest to etap, który, kiedy zostanie osiągnięty, trwa. Odpowiadający mu styl zarządzania to styl S4. Na tym etapie lider powinien promować niezależność pracownika i zwiększać jego odpowiedzialność za wykonanie zadania. Jest to etap nazywany też zarządzaniem przez cele, w którym lider oddaje podejmowanie decyzji pracownikowi.

Pracownik potrafi samodzielnie wykonać zadanie, jest odpowiedzialny, posiada odpowiednią wiedzę i umiejętności, które aktualizuje zgodnie z potrzebami.

Podsumowując, co jest potrzebne w etapie R4:

- delegowanie zadań,
- kontrakt na wsparcie, jeśli będzie taka potrzeba,
- odbiór i ocena wykonanego zadania.

Na co uważać: Delegowanie zadań wiąże się nierozłącznie z monitorowaniem zadania i oceną jego wykonania. Brak zainteresowania lidera może być odebrany jako brak ważności wykonywanego zadania i, w konsekwencji, prowadzić do zmniejszenia zaangażowania lub zaniechania wykonywania zadania.

Drugim zagrożeniem jest traktowanie pracowników na etapie delegowania, jak na etapie instruowania: zabija inicjatywę oraz pokazuje brak zaufania.

Zamieszczamy kilka podpowiedzi, po czym można rozpoznać dojrzałość pracownika:

- Określając kompetencje pracownika w realizacji nowego zadania, odpowiedz na pytania:
 - » Czy pracownik potrafi samodzielnie rozwiązać zaistniały problem?
 - » Czy pracownik wymaga dodatkowego szkolenia, aby prawidłowo realizować nowe zadania?

- » Czy pracownik, korzystając z różnorodnych zasobów, samodzielnie wykonuje działania?
- » Czy z unika podejmowania działania poprzez liczne wymówki lub oskarżenia?
- Zaangażowanie:
 - » Czy pracownik jest w stanie jasno określić swoją rolę w zespole?
 - » Czy pracownik mierzy się z nowymi zadaniami?
 - » Czy pracownik jest nastawiony na osiągnięcia?
 - » Czy pracownik podejmuje kolejne działania pomimo trudności?
 - » Czy pracownik jest na granicy swojej wytrzymałości?
 - » Co motywuje pracownika do osiągnięć?
 - » Czy pracownik bierze odpowiedzialność za podejmowane działania? ²⁷

Kierowanie pracownikiem w nowym zadaniu wymaga od lidera wysokiej elastyczności i otwartości na zmianę. Wymaga korzystania z zasobów osób budujących zespół, a także otwarcia się na wsparcie kompetencyjne z zewnątrz. Potrzebny jest czas i cierpliwość oraz wiara, że pojawiające się spadki i wzloty zaangażowania nie przeszkodzą w rozwijaniu kompetencji pracowników i sprawnej realizacji zadań.

Osobom, które chcą poszerzyć swoją wiedzę w zakresie kierowania pracownikami w nowym zadaniu, polecamy artykuł autorstwa Waldemara Walczaka, pt. „Przywództwo i motywowanie w procesach zarządzania kompetencjami pracowników”²⁸.

Przeciwdziałanie niepowodzeniom związanym z procesami grupowymi

Zarządzając zespołem, warto zdawać sobie sprawę z opisanych przez psychologów społecznych efektów funkcjonowania grupy lub zespołu. W ramach niniejszego opracowania zwrócimy uwagę na trzy takie zagadnienia: facylitację społeczną, próżniactwo społeczne i myślenie grupowe.

Siła więzi skłaniającej członków do pozostania w zespole, nazywana jest spójnością zespołu. Na ogół zakładamy, że im mniej spójny zespół, z tym większą trudnością realizuje zadania oraz, że im bardziej spójny zespół, tym lepiej funkcjonuje – realizuje zadania i osiąga wyznaczone cele. To przekonanie jest na tyle rozpowszechnione, że często nawet nie przychodzi nam do głowy, aby je weryfikować. Jesteśmy społecznie wyposażeni w skrypty i schematy dotyczące „dobrości”, wynikającej z obecności innych osób, co przejawia się m. in. w powszechnie znanych porzekadłach: „w grupie różnie” lub „lepiej wspólnie się mylić, niż mieć rację samemu”, i innych. Tymczasem, z punktu widzenia psychologii społecznej,

²⁷ Opracowane na podstawie: K. Jaśkiewicz, *Zarządzanie zespołem*, NAUKA – Nowoczesna Administracja Uczelni i Kadra Akademicka, brak roku, s. 12.

²⁸ W. Walczak, *Przywództwo i motywowanie w procesach zarządzania kompetencjami pracowników*, [dostęp: 17.09.2023].

obecność innych osób oraz to, co łączy ludzi w zespole nie zawsze sprzyja lepszemu wykonywaniu zadań.

Facylitacja społeczna jest pierwszym zjawiskiem, na które chcemy zwrócić uwagę. Jak wynika z badań prowadzonych przez psychologów, fizyczna obecność innych osób w tym samym pomieszczeniu wpływa na wykonanie zadania. Facylitacja społeczna to napięcie, jakie odczuwamy podczas obecności innych osób. Jest związane zarówno z samą obecnością innych ludzi, jak również z tym, że mają oni możliwość oceny naszego działania. W rezultacie, w obecności innych osób lepiej wykonujemy łatwe zadania, niż zrobilibyśmy to będąc sami oraz gorzej wykonujemy trudne, nowe zadania, kiedy towarzyszy nam „widownia”²⁹.

Warto wziąć to pod uwagę i zapewnić pracownikom możliwość uczenia się i wykonywania nowych zadań w zróżnicowanych, odpowiednich dla nich warunkach, biorąc pod uwagę obecność innych osób.

Innym zjawiskiem jest próżniactwo społeczne. Nazwa może budzić pejoratywne skojarzenia, więc wyjaśnijmy, o co tutaj chodzi. Z punktu widzenia wpływu innych osób na działanie, próżniactwo społeczne stanowi przeciwieństwo facylitacji społecznej. Próżniactwo społeczne to uspokojenie, wywołane przekonaniem, że przebywanie w grupie utrudnia ocenę indywidualnego działania.

Prowadzi to do gorszego wykonywania zadań, gdyż nie możemy ocenić indywidualnych osiągnięć. Typowym przykładem obrazującym taką sytuację jest przeciąganie liny przez dwa zespoły – wynik zależy od pracy zespołowej, trudno określić wkład pojedynczych osób. W badaniach prowadzonych przez psychologów okazało się, że wysiłek poszczególnych osób działających w zespole jest tym mniejszy, im trudniejszy do zmierzenia jest indywidualny wkład każdej osoby wykonującej zadanie. Co istotne, efekt ten nie zależy od subiektywnych przekonań – badani, w swoim odczuciu, wkładali za każdym razem tyle samo wysiłku w zadanie³⁰.

Podsumowując te dwa procesy, Elliot Aronson daje takie zalecenia kierownikom zespołów:

Jako kierownik powinieneś pamiętać, że wskazane jest, aby podwładni wykonujący stosunkowo proste zadanie odczuwali niewielki lęk przed oceną – powinno to przyczynić się do podwyższenia poziomu działania. Nie należy organizować grup pracowniczych w taki sposób, który utrudniałby oszacowanie indywidualnego wkładu pracy każdego z pracowników, gdyż wówczas może wystąpić zjawisko próżniactwa społecznego (gorsze działanie przy rozwiązywaniu prostych zadań). Z drugiej strony, gdy będziesz chciał

29 E. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akert, *Psychologia społeczna*, s. 357.

30 *Ibidem*, s. 359.

*podnieść poziom działania pracowników wykonujących trudne zadania, możesz obniżyć ich lęk przed oceną poprzez taką organizację pracy grupy, która uniemożliwi ocenę indywidualnego wkładu pracy każdego z nich*³¹.

Jak to można zrobić? Według J.D. Rothwella najlepszym sposobem na redukcję próżniactwa społecznego jest motywacja, a konkretnie jej trzy czynniki: współpraca, treść oraz wybór³²:

- **Współpraca:** w tym przypadku to możliwość wykonywania przez każdą osobę z zespołu innego, ważnego zadania w danym czasie. Zwiększa to szansę na to, że wykaże się ona większym zaangażowaniem i efektywnością w sytuacji, kiedy nikt inny nie ma takiego samego zadania.
- **Treść zadania:** różne osoby mają różne kompetencje, zatem, szczególnie w początkowych działaniach, warto przydzielać zadania opierając się na mocnych stronach pracowników.
- Kolejnym czynnikiem jest możliwość wyboru, choćby z jednej z dwóch przedstawionych opcji – daje to poczucie wpływu na zadanie, przynajmniej w jednym aspekcie jego wykonania. Mechaniczne przydzielanie zadań i nakaz wykonania ich w określony sposób może spowodować frustrację i narzekanie, natomiast możliwość wyboru obniża próżniactwo społeczne oraz zachęca do współpracy.

Ostatnim procesem związanym ze spójnością zespołu, który chcemy poruszyć w ramach niniejszego opracowania, jest myślenie grupowe. Jest to sposób myślenia, w którym dążenie do zachowania grupowej spójności i solidarności jest ważniejsze od realnego wykonywania zadań. Często występuje, gdy zespół jest zwarty i oddzielony od poglądów innych, niż własne opinie. Myśleniu grupowemu sprzyja też sytuacja, w której zespołem kieruje jeden dominujący lider, silnie forsujący własne poglądy. Lider, który nie konsultuje swoich pomysłów i decyzji z zewnętrznym środowiskiem lub nie liczy się z opinią jego przedstawicieli. Myślenie grupowe to często duży problem w zarządzaniu zespołami, bo jest „niewidoczne” dla osób, które się w nim znajdują oraz dla lidera. Skutkami myślenia grupowego są takie sytuacje, gdy w życie wprowadzane są ryzykowne lub kosztowne rozwiązania tylko, dlatego, że rozważanie innych rozwiązań byłoby zagrożeniem dla spójności zespołu lub są to rozwiązania preferowane przez członków zespołu bez uzasadniania. Przykładowe stwierdzenia, które towarzyszą myśleniu grupowemu to: „bo tak”, „bo ja tak mówię”, „u nas zawsze tak było” „wszyscy wiedzą, że to jest najlepsze

³¹ *Ibidem*, s. 361.

³² J. D. Rothwell, *In the Company of Others: An Introduction to Communication*, New York, McGraw-Hill, za: P. Piotrowski, *Próżniactwo społeczne – w grupie różnej, ale mniej produktywnie*, (1999). Portal „Mała Psychologia”, [dostęp: 21.09.2023].

rozwiązanie”. Decyzjom w ten sposób podjętym często towarzyszy brak przygotowania na wypadek niepowodzenia. Wynika to przede wszystkim z niedostatecznej analizy lub braku analizy innych możliwych rozwiązań oraz mało realistycznego oszacowania ryzykowności preferowanego rozwiązania.

Aby uniknąć lub zmniejszyć myślenie grupowe warto, aby zespół podzielony był na małe grupy, które najpierw spotykają się oddzielnie i omawiają problem, a później dyskutują na forum. Można też zarządzić tajne głosowanie lub zebrać anonimowe opinie na piśmie i dopiero wówczas przejść do podejmowania decyzji³³.

Kontraktowanie pracy zespołu

Jak będziemy pracować? Co mamy robić, a czego nie robić? W jaki sposób? Te pytania, pojawiające się na początku projektu, wymagają przemyślanych odpowiedzi. Bardzo ważne jest ustalenie kontraktu na pracę w projekcie, która różni się od tej wykonywanej codziennie w szkole. Kontraktowanie pracy zespołu rozważymy w dwóch stylach: zarządzania dyrektywnego i zarządzania partycypacyjnego. Często oba style wykorzystane są w zarządzaniu jednym zespołem, przy czym kontrakt dyrektywny z reguły poprzedza kontrakt partycypacyjny.

Styl dyrektywny – przedstaw swoją wizję pracy w zespole

„Reguły szefa” – w literaturze dotyczącej zarządzania zespołem, pod taką nazwą możemy spotkać wytyczne do kontraktowania pracy zespołu, wprowadzane przez lidera. Reguły te określają, jakie zasady współdziałania pracowników wprowadza lider, jakiego podejścia i sposobu wykonywania zadań się spodziewa oraz jakiego podejścia oczekuje od innych osób w projekcie. Najczęściej lider przedstawia te reguły na spotkaniu zorganizowanym w celu ustalenia zasad pracy (podczas takiego spotkania nie jest wskazane omawianie innych aspektów pracy).

Na początku lider przedstawia swoje intencje i jasno określa motywy swojego działania. Informuje, że spotkanie jest przeznaczone do zapoznania się z zasadami pracy, ponieważ ta właśnie grupa ludzi będzie pracować razem, stanowiąc zespół. Informuje, że przedstawi listę zachowań, których nie będzie tolerował, ponieważ prowadzą do negatywnych skutków. Przedstawi też postawy i przykłady zachowań, które będzie doceniał, bo są one korzystne dla funkcjonowania zespołu oraz ważne dla niego, jako lidera. Ta zapowiedź – będąca swoistą agendą spotkania – jest bardzo istotna, ponieważ przygotowuje osoby w zespole na przyjęcie zasad wygłoszonych w exposé.

Następnie lider przedstawia granice akceptacji, czyli najważniejsze zachowania, których nie będzie tolerował, np. „Nie akceptuję narzekania bez otwartości na poszukiwanie

33 Syndrom grupowego myślenia, *Encyklopedia Zarządzania*, [dostęp: 21.09.2023].

rozwiązań”, „Nie dopuszczam raportowania działań, które się nie odbyły”, „Nie toleruję nieterminowego wykonywania zadań”.

Kolejnym punktem jest przedstawienie oczekiwań i wymagań. Lider mówi o pożądanym zachowaniu i postawach, które wychodzą poza standardową realizację działań. W exposé należy przedstawiać konkretne przykłady zachowań i unikać ogólnych stwierdzeń, jak np. aktywność, rzetelność. Przykładowe oczekiwania mogą być sformułowane następująco: „Doceniam poszukiwanie rozwiązań w trudnych sytuacjach”, „Oczekuję dzielenia się dobrymi praktykami i rozwiązaniami w zespole”.

Ostatnim punktem exposé jest zakończenie. Lider powinien się upewnić, czy członkowie zespołu zrozumieli reguły, ewentualnie powtórzyć fragment i podziękować członkom zespołu za spotkanie.

Uwaga! Tutaj lider nie pyta osób w zespole o ich opinie³⁴.

Styl partycypacyjny – ustalamy kontrakt pracy zespołowej

Kontrakt na pracę zespołu to uzgodnienia dotyczące współpracy, które określają zasady funkcjonowania zespołu projektowego.

Kontrakt tworzymy w celu uporządkowania działalności zespołu, ustalenia zasad współpracy odpowiadających potrzebom członków zespołu oraz zapewnienia realizacji działań zespołu.

W ramach kontaktu potrzebujemy uzgodnić aspekty działań administracyjnych. Najczęściej dotyczy to omówienia częstości i długości spotkań, struktury spotkań, wzajemnej dostępności między spotkaniami, udostępnienia dokumentów, itp. Sprawy administracyjne to pierwsza składowa kontraktu, nazywana też kontraktem administracyjnym.

Druga składowa, nazywana kontraktem profesjonalnym, to zdefiniowanie granic ról oraz wzajemnych odpowiedzialności pomiędzy osobami w zespole, włączając w to lidera. Zawiera ustalenia co do tego, jakimi metodami zespół będzie pracował, jakich będzie używał narzędzi, a jakich nie – np. według jakich zasad prowadzona będzie ocena funkcjonowania dziecka, ucznia lub uczennicy; czego możemy od siebie oczekiwać w ramach wsparcia; czego będziemy unikać.

Trzecia składowa kontraktu na pracę dotyczy omówienia i uzgodnienia wzajemnych potrzeb i relacji. Jest też możliwość upewnienia się, jakie motywacje kierują członkami i członkiniami zespołu oraz na ile te motywacje lub wyobrażenia sprzyjają realizacji projektu, a na ile mogą go utrudniać. Jest to szczególnie ważne, gdy informacje na temat realizacji projektu są dalekie od wstępnych wyobrażeń członków i członkiń zespołu.

³⁴ K. Jaśkiewicz, Zarządzanie zespołem, NAUKA – Nowoczesna Administracja Uczelni i Kadra Akademicka, brak roku, s. 19-21.

Często kontakty na pracę zespołową zawierają:

- nazwę zespołu,
- cel funkcjonowania zespołu (krótko),
- zadania lidera i członków zespołu (krótko),
- zobowiązanie do dzielenia się doświadczeniem, pomysłami, materiałami,
- konsekwencje za niedotrzymanie ustalonych terminów i zasad przyjętych przez zespół,
- sposób komunikowania się pomiędzy członkami zespołu wraz z liderem,
- sposób gromadzenia i obiegu dokumentów,
- sposoby podejmowania decyzji w ważnych dla zespołu kwestiach,
- częstość, miejsce i rodzaj spotkań członków zespołu,
- formy ewaluacji pracy zespołu,
- datę zawarcia kontraktu,
- podpisy członków zespołu wraz z liderem.

W tworzeniu kontaktu biorą udział wszystkie osoby w zespole, a sam kontrakt zawieramy na początku projektu. Kontrakt pozostaje „otwarty”, to oznacza, że możemy do niego wracać, modyfikować go i uzupełniać. Często służy jako podstawa rozstrzygnięcia konfliktów w zespole. Warto jednak mieć na uwadze, że kontrakt jest zobowiązaniem, nie aktem prawnym, zatem opracowanie i podpisanie go nie jest gwarancją, że uzgodnienia w nim zawarte będą realizowane. Aby zwiększyć siłę wzajemnego zobowiązania, polecane jest, aby spisany kontrakt był widoczny w przestrzeni, w której odbywają się spotkania, np. w sali, lub aby był zamieszczony w przestrzeni dysku, gdzie gromadzone są dokumenty.

Rozdział IV. Narzędzia TIK jako warsztat pracy projektowej

Narzędzia TIK przydatne w pracy projektowej

Trudne doświadczenie pandemii COVID-19 pozostawiło po sobie nieoczekiwany efekt w postaci znacznego otwarcia się i wykorzystywania technologii informacyjno-komunikacyjnych i zdalnej komunikacji. Obecnie większość przedszkoli i szkół w Polsce jest wyposażona w nieodpłatny dostęp do cyfrowych środowisk pracy, jakie zapewnia, np. Microsoft lub Google. Warto tutaj dodać, że jeśli jakieś przedszkole lub szkoła jeszcze nie ma takiego dostępu, to najwyższy czas, aby to zmienić. Upowszechnienie wykorzystania narzędzi TIK wpływa korzystnie na zarządzanie pracą zespołu w projekcie. Poniżej przyjrzymy się narzędziom, których zastosowanie znacznie ułatwia pracę i zarządzanie w projekcie SCWEW.

W pracy SCWEW narzędzia TIK mogą być wykorzystane do:

- planowania i zarządzania projektem: m.in. do tworzenia harmonogramów, planowania zadań, monitorowania postępów;
- komunikacji w projekcie: m.in. do wymiany informacji, współpracy, tworzenia dokumentacji;
- konsultacji i szkoleń, m.in. do tworzenia materiałów dydaktycznych, prowadzenia webinarów, szkoleń online, konsultacji dla nauczycieli lub rodziców;
- innych zastosowań, które trudno byłoby wymienić w obrębie niniejszego, krótkiego opracowania.

Kilka narzędzi przydatnych do pracy zespołu SCWEW

Może wydawać się, że lektura tekstu zamieszczonego w tym rozdziale będzie żmudna. Tak może być 😊. Zachęcamy jednak do poświęcenia kilku chwil opisom zaproponowanych narzędzi. Po co? Żeby swoją energię skupić na realizacji działań związanych z celem projektu i nie chorować na „mailozę” (przepełnienie skrzynki odbiorczej poczty ogromną ilością wiadomości), która rozłożyła na łopatki niejednego zespół. Przyjrzymy się narzędziom ułatwiającym pracę i zarządzanie projektem.

OneDrive

OneDrive to dobrze już znana wielu osobom chmura obliczeniowa (popularnie nazywane „chmurą”, „komputerem w chmurze”) oferowana przez firmę Microsoft. OneDrive to narzędzie, które można wykorzystać do przechowywania, udostępniania i współpracy

nad plikami. Jest to narzędzie proste w użyciu i oferuje szeroki zakres funkcji. Jak wspomnieliśmy, jest to też narzędzie dobrze znane wielu nauczycielom, stąd jest jednym z najbardziej polecanych, szczególnie w początkowym okresie pracy. W miarę postępu prac, do OneDrive łatwo możemy dołączyć inne narzędzia i w ten sposób zarządzać pracą rozbudowanego zespołu SCWEW.

Wszystkie wersje OneDrive oferują podstawowe funkcje, takie jak przechowywanie plików w chmurze, synchronizacja z różnymi urządzeniami czy możliwość udostępniania plików innym użytkownikom. Różnią się jednak dodatkowymi funkcjami i możliwościami, które są dostosowane do różnych grup użytkowników. Ponieważ SCWEW organizowane są w placówkach oświatowych, nas najbardziej interesuje OneDrive z Microsoft 365 dla Edukacji: Wersja dla instytucji edukacyjnych, wyposażony w funkcje dostosowane do potrzeb uczelni i szkół.

Funkcje OneDrive dla Edukacji:

- Przechowywanie plików: OneDrive oferuje 15 GB przestrzeni dyskowej w ramach darmowego planu. W ramach płatnego planu można uzyskać do 1 TB lub więcej przestrzeni dyskowej.
- Udostępnianie plików: OneDrive umożliwia udostępnianie plików innym osobom, które mogą je przeglądać lub edytować.
- Współpraca nad plikami: OneDrive umożliwia współpracę nad plikami z innymi osobami w czasie rzeczywistym.

OneDrive można wykorzystać do wielu celów, takich jak:

- przechowywanie dokumentów, zdjęć i innych plików,
- współpraca w projekcie z innymi osobami,
- tworzenie kopii zapasowych plików,
- udostępnianie i współpraca.

Kilka słów na temat udostępniania i współpracy nad plikami – OneDrive umożliwia udostępnianie plików innym osobom na dwa sposoby:

- Link do pliku: Możemy udostępnić link do pliku, który inni mogą pobrać lub otworzyć w przeglądarce internetowej.
- Współpraca nad plikiem: Możemy zaprosić inne osoby do współpracy nad plikiem w czasie rzeczywistym.

W przypadku udostępniania linku do pliku możemy ograniczyć dostęp do pliku, określając, kto może go przeglądać lub pobierać. W przypadku współpracy nad plikiem możemy określić, kto może edytować plik, a kto tylko przeglądać.

Google Drive

Google Drive, czyli Dysk Google, to chmura obliczeniowa oferowana przez firmę Google. Usługa przechowywania danych w chmurze jest zintegrowana z narzędziami do tworzenia dokumentów (Google Docs, Google Sheets, Google Slides, Google Forms).

Każdy, kto posiada konto Google, może korzystać z Google Drive. Konto Google można założyć bezpłatnie i jest dostępne na całym świecie. Aby korzystać z Google Drive wystarczy zalogować się na swoje konto Google i przejść do strony Google Drive. Następnie można zacząć przechowywać, udostępniać i współpracować nad plikami.

Google Drive oferuje również płatne plany, które oferują więcej przestrzeni dyskowej i dodatkowych funkcji.

Funkcje Google Drive:

- Przechowywanie plików: Google Drive oferuje 15 GB przestrzeni dyskowej w ramach darmowego planu. Po przekroczeniu tego limitu pliki nie będą dostępne do pobrania lub przesyłania. W ramach płatnego planu można uzyskać do 1 TB lub więcej przestrzeni dyskowej.
- Udostępnianie plików: Google Drive umożliwia udostępnianie plików innym osobom, które mogą je przeglądać lub edytować.
- Współpraca nad plikami: Google Drive umożliwia współpracę nad plikami z innymi osobami w czasie rzeczywistym.

Google Drive można wykorzystać do wielu celów, takich jak:

- przechowywanie dokumentów, zdjęć i innych plików,
- współpraca w zespole projektowym,
- tworzenie kopii zapasowych plików,
- udostępnianie plików osobom spoza zespołu.

Istnieją dwa sposoby udostępniania innym osobom plików na google drive:

- link do pliku: możemy udostępnić link do pliku, który inni mogą pobrać lub otworzyć w przeglądarce internetowej.
- współpraca nad plikiem: możemy zaprosić inne osoby do współpracy nad plikiem w czasie rzeczywistym.

W przypadku udostępniania linku do pliku możemy ograniczyć dostęp do pliku, określając, kto może go przeglądać lub pobierać. W przypadku współpracy nad plikiem możemy określić, kto może edytować plik, a kto tylko go przeglądać.

Należy tutaj zaznaczyć, że same linki do plików w Google Drive mogą mieć różne możliwości udostępniania:

- Link otwarty: Link otwarty umożliwia każdemu dostęp do pliku, niezależnie od tego, czy ma konto Google.
- Link z ograniczeniami: Link z ograniczeniami umożliwia dostęp do pliku tylko osobom, które posiadają określony link. Można określić, kto może wyświetlać lub pobierać plik, a także, czy osoby te mogą edytować plik.
- Link do współpracy: Link do współpracy umożliwia współpracę nad plikiem z innymi osobami w czasie rzeczywistym.

Tablica Kanban

Tablica Kanban to narzędzie do zarządzania projektem, które pomaga wizualizować pracę, ograniczyć ilość prac w toku i maksymalizować efektywność zespołu. *Kanban* jest japońskim słowem oznaczającym „karta” lub „tablica”. W kontekście zarządzania projektem, Kanban używany jest do identyfikowania potencjalnych przeszkód w przepływie pracy i zapewnia zrozumienie stanu projektu w danym momencie.

Klasyczna, czyli fizyczna (nie wirtualna) tablica Kanban jest podzielona na kolumny, które reprezentują różne stany zadania w ramach projektu, np. „Do zrobienia”, „W trakcie”, „Do sprawdzenia”, „Zakończone”. Zadania są reprezentowane przez karty, które przesuwane są z jednej kolumny do drugiej, w miarę ich postępu. Celem jest utrzymanie ciągłego przepływu pracy i minimalizacja „zatorów”.

Kanban jest szeroko stosowany nie tylko w sektorze produkcyjnym, ale również w dziedzinach takich, jak IT, usługi, marketing, i wiele innych. Narzędzia do zarządzania projektem często oferują cyfrowe wersje tablic Kanban, co umożliwia zdalną pracę i lepszą współpracę w zespołach.

Trello

Trello jest narzędziem do zarządzania projektem, które bazuje na koncepcji tablicy Kanban. Umożliwia ono wizualizację zadań i procesów w formie kolumn i kart. W Trello, kolumny (zwane również listami) zwykle reprezentują różne etapy procesu, takie jak „Do zrobienia”, „W trakcie” i „Zakończone”. Karty reprezentują indywidualne zadania lub elementy pracy, które można przenosić pomiędzy kolumnami w miarę ich postępu. Trello oferuje również dodatkowe funkcje, takie, jak etykiety, daty ważności, załączniki i komentarze, więc jest znacznie bardziej rozbudowany, niż tradycyjna, papierowa tablica Kanban. Można powiedzieć, że Trello jest cyfrową wersją tablicy Kanban, która umożliwia efektywną współpracę w zespołach – zarówno pracujących zdalnie, jak i w jednym miejscu.

Trello funkcjonuje jako strona internetowa, ale można też korzystać z narzędzia w formie aplikacji mobilnej, dostępnej bezpłatnie na urządzenia z systemem Android (Google Play) oraz Apple iOS (App Store). W Trello dostępne są plany bezpłatne i płatne. Dla naszych rozważań przyjrzyjmy się dokładniej temu, co oferuje plan bezpłatny.

Podstawowe funkcje Trello:

- nieograniczone liczby osobistych tablic, list i kart,
- 10mb maksymalnego rozmiaru załącznika,
- możliwość współpracy z innymi użytkownikami.

Padlet

Padlet to platforma internetowa, która pozwala na tworzenie interaktywnych tablic, na których użytkownicy mogą dodawać różne typy zawartości – tekst, obrazy, linki, filmy, pliki, i więcej. Jest to narzędzie często używane w edukacji, ale również w biznesie oraz do różnych projektów osobistych. Padlet umożliwia współpracę wielu osób w czasie rzeczywistym i jest znany ze swojej prostoty i intuicyjnej obsługi. Z Padlet można też korzystać w formie aplikacji mobilnej, dostępnej bezpłatnie na urządzenia z systemem Android (Google Play) i Apple iOS (App Store).

Do czego można wykorzystać Padlet w ramach SCWEW:

- Edukacja – nauczyciele mogą używać Padlet do organizowania lekcji, quizów, dyskusji i projektów grupowych;
- Planowanie i zarządzanie – zespoły mogą korzystać z Padlet do zarządzania projektami, zbierania informacji i współpracy;
- Prezentacje – Padlet można używać jako interaktywny dodatek do konsultacji, zarówno prowadzonych online, jak i stacjonarnie;
- Zbieranie opinii – możemy stworzyć tablicę Padlet, aby zbierać opinie, pomysły i sugestie na różne tematy;
- Osobiste notatki i pamiątki – dzięki możliwości dodawania różnych typów zawartości (pliki, linki, nagrania własne), Padlet również świetnie nadaje się do tworzenia własnych notatek, list czy zbiorów inspiracji.

Padlet oferuje zarówno darmowe, jak i płatne plany.

Darmowy plan Padlet daje:

- ograniczoną liczbą tablic (3 tablice w darmowej wersji),
- podstawowe opcje dostosowania ustawień do własnych preferencji,
- możliwość współpracy i dzielenia się tablicami z innymi.

Microsoft To Do

Microsoft To Do to aplikacja do zarządzania zadaniami i projektami. Z założenia przeznaczona jest do organizacji osobistych i zawodowych obowiązków. Jest to jedno z narzędzi oferowanych w ramach pakietu produktów Microsoft 365 dla Edukacji. Aplikacja dostępna jest na różnych platformach, takich jak Windows, MacOS, Android i iOS, a także jako aplikacja internetowa.

Główne funkcje Microsoft To Do:

- listy zadań – umożliwia tworzenie list zadań dla różnych projektów lub aspektów życia;
- terminy i przypomnienia – można ustawiać daty wykonania dla zadań oraz ustawiać przypomnienia;
- działania – każde zadanie może zawierać listę działań, co pozwala na bardziej szczegółowe planowanie;
- kolory i etykiety – dodawanie kolorów i etykiet, aby łatwiej zarządzać i ustalać priorytety zadań;
- synchronizacja – zadania są synchronizowane na wszystkich urządzeniach, co umożliwia zarządzanie nimi w dowolnym miejscu;
- współpraca – współdzielenie list z innymi użytkownikami, co ułatwia współpracę w zespole.

Jak można wykorzystać Microsoft To Do?

- zarządzanie projektem – można utworzyć listę zadań dla konkretnego projektu, podzielić ją na działania i współdzielić z członkami zespołu;
- współpraca w zespole – umożliwia dzielenie się listami zadań z osobami z zespołu, co pozwala na lepszą koordynację działań;
- integracja z innymi narzędziami – Microsoft To Do integruje się z innymi produktami Microsoft, takimi jak Outlook, co pozwala na automatyczne tworzenie zadań z wiadomości e-mail lub z kalendarza;
- przypomnienia i alerty – ustawienie przypomnień dla ważnych zadań;
- funkcje dostępności – dla osób z ograniczeniami ruchowymi lub dysfunkcją wzroku, Microsoft To Do oferuje funkcje ułatwiające dostęp, takie jak wsparcie dla czytników ekranu;
- mobilność: dzięki aplikacji na smartfony możemy zarządzać zadaniami z dowolnych lokalizacji.

Microsoft Forms

Microsoft Forms to narzędzie do tworzenia ankiet, quizów i sond, które jest częścią pakietu Microsoft 365 dla Edukacji. Jest przeznaczone zarówno dla użytkowników indywidualnych, jak i organizacji. Narzędzie to jest intuicyjne i umożliwia szybkie tworzenie formularzy, które można łatwo udostępnić innym.

Nieodpłatny plan Microsoft Forms oferuje podstawowe funkcje, takie jak:

- tworzenie i udostępnianie formularzy, quizów;
- wybór pytań i typów odpowiedzi (wybór wielokrotny, prawda/fałsz, pytania otwarte, itd.);
- proste analizy odpowiedzi w czasie rzeczywistym;

- eksport danych do innych aplikacji Microsoft, takich jak Excel;
- ograniczone możliwości dostosowania wyglądu, w tym wybór kilku tematów i kolorów.

Microsoft Forms jest częścią pakietu Microsoft 365, więc bardziej zaawansowane funkcje są dostępne w ramach płatnych subskrypcji Microsoft 365. Microsoft Forms możemy wykorzystać do następujących działań:

- ankiety i sondy – szybkie zebranie opinii od klientów, pracowników czy uczestników wydarzenia;
- quizy i testy – ocena wiedzy osób na spotkaniu;
- rejestracje na wydarzenia – tworzenie formularzy do zapisów na różnego rodzaju wydarzenia, konferencje, webinary i inne;
- zbieranie informacji – np. danych kontaktowych w ramach kampanii społecznej;
- informacja zwrotna od zespołu – anonimowe zbieranie opinii od pracowników w celu ulepszenia procesów wewnętrznych;
- integracja z innymi narzędziami – możliwość eksportu danych do innych aplikacji microsoft, jak Excel, dla bardziej zaawansowanej analizy.

Google Docs – funkcja „Pisanie głosowe”

Funkcja „Pisanie głosowe” (Voice Typing) w Dokumentach Google (Google Docs) umożliwia użytkownikowi dyktowanie tekstu zamiast wpisywania go ręcznie. System rozpoznaje mowę i automatycznie konwertuje ją na tekst w dokumencie.

Jest to narzędzie bardzo przydatne dla różnych form twórczości i komunikacji, takich jak pisanie artykułów, notatek, scenariuszy, czy nawet szkiców i pomysłów. Można również używać go do wstępnego utworzenia szkiców, które później można dopracować.

Funkcja „Pisanie głosowe” jest dostępna głównie dla Dokumentów Google. Nie jest dostępna w Arkuszach Google (Google Sheets) ani w Slajdach Google (Google Slides).

Aby skorzystać z funkcji „Pisanie głosowe” należy wykonać następujące kroki:

- utworzyć dokument google (google doc),
- w menu kliknąć „narzędzia” (tools) na górnym pasku,
- wybrać opcję „Pisanie głosowe” (Voice Typing) z rozwijanego menu.

Zwykle po wybraniu tej opcji pojawia się mikrofon po lewej stronie okna. Należy kliknąć na ikonę mikrofonu, aby rozpocząć dyktowanie. Ikona mikrofonu zmieni kolor na czerwony, co oznacza, że system jest gotów do rozpoznawania mowy. Warto zaznaczyć, że skuteczność tej funkcji może zależeć od jakości mikrofonu i poziomu hałasu w otoczeniu. Opcja ta obsługuje wiele języków, ale dla najlepszych wyników zaleca się wyraźne i spójne dyktowanie. Najlepiej w tym przypadku sprawdzą się słuchawki biurowe call center

z redukcją hałasu z otoczenia, ale narzędzie dobrze zapisuje też wypowiedziane słowa przy wykorzystaniu mikrofonu wbudowanego w laptopie.

Google Forms

Google Forms – czyli Formularze Google – to bezpłatne narzędzie online, które pozwala na tworzenie i udostępnianie ankiet, formularzy, ale też quizów. Jest to część pakietu Google Workspace, który obejmuje również Dokumenty Google (Google Docs), Arkusze kalkulacyjne Google (Google Sheets) i Prezentacje Google (Google Slides). Google Forms to narzędzie, które możemy wykorzystać do zbierania informacji. Jest łatwe w użyciu i oferuje szeroki zakres funkcji. Dane zebrane w ramach Google Forms są dostępne do przeglądania w formie szybkiego podglądu zbioru odpowiedzi z wykresami, a także zebrane w Arkuszach Google.

Darmowy plan Google Forms oferuje następujące funkcje:

- nieograniczoną liczbę formularzy,
- nieograniczoną liczbę odpowiedzi,
- wybór różnych typów pytań (w tym pytań otwartych, zamkniętych, z wyborem wielokrotnym, z rankingiem, kalendarzowych, datowych i liczbowych),
- możliwość dodawania obrazów, filmów i innych multimediów do formularzy,
- możliwość tworzenia formularzy w wielu językach,
- możliwość śledzenia odpowiedzi w czasie rzeczywistym,
- możliwość eksportu odpowiedzi do arkusza kalkulacyjnego lub pliku CSV.
- Google Forms oferuje również płatny plan, który posiada dodatkowe funkcje, takie jak:
- możliwość zbierania płatności za pomocą formularzy,
- możliwość tworzenia formularzy z zabezpieczeniami przed spamem i phishingiem,
- możliwość zbierania danych z formularzy w czasie rzeczywistym,
- możliwość tworzenia formularzy z większą liczbą pytań i odpowiedzi,

Google Forms można używać do wielu celów – oferuje ponad 100 szablonów, które obejmują różne typy formularzy, np. ankiety, formularze rejestracyjne i quizy. Oto niektóre przykłady zastosowania:

- przeprowadzanie ankiet i badań,
- zbieranie opinii,
- rejestracja uczestników wydarzeń,
- gromadzenie danych kontaktowych,
- tworzenie quizów i testów.

Microsoft Edge – funkcja „Czytaj na głos”

Przeglądarka Microsoft Edge dysponuje trybem czytnika (czytnikiem immersyjnym), czyli funkcją „Czytaj na głos”, umożliwiającą słuchanie tekstu z witryn internetowych. Funkcja ta jest dostępna w wielu językach, w tym w języku polskim. Można też wybierać z różnych opcji tekstu i kolorów – rozmiar tekstu, odstępy w tekście i motywy stron. Jest to opcja przydatna dla osób mających trudności z czytaniem, a także dla takich, które chcą słuchać tekstu zamiast go czytać lub polepszyć swoje wrażenia podczas czytania.

Aby skorzystać z trybu czytnika immersyjnego należy wykonać następujące czynności:

- w przeglądarce Microsoft Edge otworzyć stronę internetową, z której chce się słuchać tekstu.
- kliknąć prawym przyciskiem myszy dowolne miejsce na stronie i wybrać pozycję „czytaj na głos”.
- po rozpoczęciu czytania na głos, u góry strony pojawi się pasek narzędzi wstążki.

Pasek narzędzi wstążki umożliwi kontrolowanie procesu czytania, np. zatrzymywanie lub wznawianie czytania, zmianę tempa czytania, wybór głosu czytającego tekst lub przewijanie czytanego tekstu.

To tylko niektóre z niezliczonej ilości dostępnych rozwiązań IT. Organizując pracę zespołu SCWEW, możemy skorzystać z rozwiązań dostępnych nieodpłatnie dla systemu oświaty. Możliwości, jakie dają programy i aplikacje, z pewnością usprawnią pracę w zespole.

Warto pamiętać, że osoby z którymi będziemy pracować mogą mieć zróżnicowane kompetencje w zakresie wykorzystania narzędzi IT. Dlatego w projekcie SCWEW, w którym pracownicy trafiają na tak wiele nowych spraw na początku projektu, warto skorzystać z łatwiejszych rozwiązań i stopniowo, w miarę potrzeby wprowadzać kolejne.

Rozdział V. Promocja działań metodą na rozwój SCWEW

Jednym z celów stojących przed pracownikami SCWEW w projekcie pilotażowym było zwiększenie świadomości społecznej na temat edukacji włączającej. Działania informacyjno-promocyjne wpisane były do harmonogramu zadań SCWEW. Działania te były licznie podejmowane przez poszczególne SCWEW i miały na celu upowszechnienie informacji dotyczących idei edukacji poprzez dotarcie do szerszego grona odbiorców. Były to aktywności takie jak:

- organizacja minimum dwóch konferencji – jednej inicjującej projekt i drugiej podsumowującej;
- zorganizowanie kampanii społecznej;
- opracowanie publikacji będącej podsumowaniem działań w projekcie;
- prowadzenie witryny internetowej i inne.

Dzięki działaniom informacyjno-promocyjnym powstały partnerstwa z różnymi instytucjami, co zaowocowało współpracą w projekcie i po jego zakończeniu. Wszystkie SCWEW wywiązały się z założonych zadań, a wiele z nich podjęło się dodatkowych. Przyjrzyjmy się tym aktywnościom.

Witryny internetowe SCWEW

Jak wspomnieliśmy, prowadzenie strony lub witryny internetowej było działaniem wymaganym w projekcie. O sposobie prowadzenia witryny decydował dany SCWEW. W przypadku niektórych zadań, pracownicy SCWEW byli zobowiązani przez Ośrodek Rozwoju Edukacji do umieszczania określonej informacji na witrynie www. Zachęcamy do zapoznania się z zawartością witryn SCWEW, powstałych w projekcie pilotażowym. Dostęp do nich znaję Państwo w tabeli poniżej.

Tabela 1. Lista adresów witryn www 23 SCWEW utworzonych w projekcie pilotażowym.

Lp.	Ośrodek macierzysty dla SCWEW	Adres witryny www	województwo/ powiat
1	Specjalny Ośrodek Szkolno-Wychowawczy im. Kawalerów Maltańskich w Bartoszycach	http://soswbartoszyce.pl/scwew/ http://soswbartoszyce.pl/wypożyczalnia-scwew/	Warmińsko-mazurskie, Powiat Bartoszycki
2	Szkoła Podstawowa Specjalna nr 19 w Kaliszu	http://scwewkalisz.pl/	Wielkopolskie, Powiat Kaliski
3	Specjalny Ośrodek Szkolno-Wychowawczy w Sieradzu	https://scwewsieradz.pl.tl/	Łódzkie, Powiat Sieradzki

Lp.	Ośrodek macierzysty dla SCWEW	Adres witryny www	województwo/ powiat
4	Specjalny Ośrodek Szkolno-Wychowawczy pn. „Centrum Autyzmu i Całościowych Zaburzeń Rozwojowych” w Krakowie	www.scwewkrakow.pl	Małopolskie, Gmina Miejska Kraków
5	Specjalny Ośrodek Szkolno-Wychowawczy dla Dzieci i Młodzieży Niepełnosprawnych im. Prof. Zofii Sękowskiej w Lublinie	https://scwew.lublin.eu/	Lubelskie, Gmina Lublin
6	Specjalny Ośrodek Szkolno-Wychowawczy nr 10 im. Janusza Korczaka we Wrocławiu	https://scwew-wroclaw.pl/	Dolnośląskie, Gmina Wrocław
7	Specjalny Ośrodek Szkolno-Wychowawczy w Węgrowie	https://sosw.wegrow.pl/1-2/	Mazowieckie, Powiat Węgrowski
8	Zespół Placówek Resocjalizacyjnych w Brzegu Dolnym	https://scwew-brzegdolny.pl/	Dolnośląskie, Powiat Wołowski
9	Zespół Szkół nr 26 w Toruniu	https://scwew-torun.pl/	Kujawsko-pomorskie, Gmina Miasta Toruń
10	Specjalny Ośrodek Szkolno-Wychowawczy nr 6 im. mjr. Hieronima Baranowskiego w Łodzi	https://scwewlodz.pl/	Łódzkie, Miasto Łódź
11	Specjalny Ośrodek Szkolno-Wychowawczy im. Ireny Sendlerowej w Nowym Dworze Gdańskim	https://scwew.nowydworagdanski.pl/	Pomorskie, Powiat Nowodworski
12	Specjalny Ośrodek Szkolno-Wychowawczy nr 3 im. Marii Grzegorzewskiej w Bydgoszczy	http://www.sosw3.bydgoszcz.pl/scwew/	Kujawsko-pomorskie, Miasto Bydgoszcz
13	Specjalny Ośrodek Szkolno-Wychowawczy w Ropczycach	https://scwewropczyce.naszaplacowka.pl/	Podkarpackie, Powiat Ropczycko-Sędziszowski
14	Ośrodek Szkolno-Wychowawczy dla Dzieci Niewidomych im. Róży Czackiej w Laskach, Towarzystwo Opieki nad Ociemniałymi Stowarzyszenie w Laskach	https://scwew.laski.edu.pl/	Mazowieckie,
15	Zespół Szkół Specjalnych nr 4 w Sosnowcu	scwew.sosnowiec.pl Uwaga! Dostępne tylko połączenie http, brak połączenia https	Śląskie, Gmina Sosnowiec
16	Młodzieżowy Ośrodek Wychowawczy w Podgłębokiem	https://podglebokie-mow.pl/	Lubelskie, Powiat Łęczyński
17	Specjalny Ośrodek Szkolno-Wychowawczy w Sierpcu	http://scwewsierpc.pl/	Mazowieckie, Powiat Sierpecki
18	Zespół Szkół Specjalnych nr 23 im. Janusza Korczaka w Częstochowie	https://zss23korczak.edu.pl/scwew/	Śląskie, Gmina Miasto Częstochowa
19	Zespół Placówek Edukacyjno-Wychowawczych w Skarżysku-Kamiennej	http://www.zpewskarzynsko.pl/page/53/specjalistyczne-centrum-wspierajace-edukacje-wlaczajaca-w-skarzynsku-kamiennej-(scwew)	Świętokrzyskie, Powiat Skarżyski

Lp.	Ośrodek macierzysty dla SCWEW	Adres witryny www	województwo/ powiat
20	Specjalny Ośrodek Szkolno-Wychowawczy im. Henryka Sienkiewicza w Świdniku	https://www.sosw.eu/o-osrodku/projekty-sosw/scwew/aktualnosci-scwew	lubelskie, Powiat Świdnicki w Świdniku
21	Specjalny Ośrodek Szkolno-Wychowawczy im. Waldemara Kikolskiego w Białymstoku	https://scwew.sosw.bialystok.pl/	Podlaskie, Miasto Białystok
22	Młodzieżowy Ośrodek Socjoterapii w Łomiankach, Fundacja Perie	https://www.moslomianki.pl/scwew/	Mazowieckie
23	Zespół Placówek Edukacyjnych Szkoła Podstawowa nr 4 Specjalna dla Dzieci z Autyzmem i Niepełnosprawnościami Sprzężonymi w Olsztynie, Fundacja „MODRAK”	https://scwewolsztyn.pl/	Warmińsko-mazurskie

Opracowanie własne.

Branding SCWEW

Niektóre ze SCWEW stworzyły brand³⁵ swoich działań, w celu zapewnienia spójności przekazu i całościowego postrzegania instytucji. Jest to niezwykle pomocne w kształtowaniu wizerunku SCWEW w środowisku – w ten sposób wpływamy na rozpoznawalność marki, a co za tym idzie, upowszechnianie informacji na temat edukacji włączającej.

Branding dotyczył przede wszystkim strony wizualnej i obejmował takie elementy, jak:

- logotyp SCWEW,
- kolory, którymi posługiwał się dany SCWEW,
- format dokumentów,
- wygląd tła wykorzystywanego podczas spotkań online,
- stopki w korespondencji elektronicznej,
- materiały konferencyjne,
- gadżety (długopisy, torby) i inne elementy.

³⁵ Branding to proces tworzenia, utrzymywania i rozwijania unikalnego wizerunku marki, którego celem jest zwiększenie rozpoznawalności marki instytucji, usługi lub produktu. Spójność wizualna jest podstawowym elementem budowania brandu, obok stałej wysokiej jakości oferowanych produktów, usług i aktywnego odpowiadania na potrzeby odbiorców.



Miasto Łódź realizuje projekt dofinansowany z Funduszy Europejskich

Rys. 1. Widok strony startowej na witrynie internetowej SCWEW w Łodzi. Po lewej stronie widoczny jest logotyp SCWEW w Łodzi.

Źródło: <https://scwewlodz.pl/>, [dostęp: 19.09.2023].



Rys. 2. Spójność wizualna – branding SCWEW w Krakowie. Logotyp, rodzaj czcionki oraz kolorystyka są takie same na witrynie internetowej oraz w dokumentach SCWEW.

Źródło: <https://scwewkrakow.pl/>; [dostęp: 21.09.2023].

Organizacja konferencji

W czasie trwania projektu pilotażowego organizowane były konferencje prezentujące działania SCWEW w danych regionach. W konferencjach brali udział przedstawiciele środowisk, które współpracowały ze SCWEW – nauczyciele, pracownicy kuratoriów, instytucji wspomagania oświaty, jednostek samorządu terytorialnego, przedstawiciele Ośrodka Rozwoju Edukacji i inni. Głównym celem konferencji inauguracyjnych było przedstawienie założeń edukacji włączającej, celu działania oraz struktury i zakresu wsparcia świadczonego przez SCWEW.

Podczas odbywających się pod koniec trwania projektu konferencji podsumowujących, przedstawione zostały wyniki dotychczas osiągnięte w projekcie oraz ich skutki dla przedszkoli i szkół objętych wsparciem SCWEW. Niektóre SCWEW zorganizowały więcej

konferencji, np. SCWEW w Laskach zorganizował cykl trzech konferencji, pod wspólnym tytułem: „Wszyscy to wszyscy”.

Informacje na temat konferencji zorganizowanych przez poszczególne SCWEW dostępne są na ich witrynach internetowych. Niektóre z konferencji zostały nagrane i są dostępne online. Dostęp do tych nagrań zamieszczamy w tabeli poniżej.

Tabela 2. Zestawienie linków do nagrań z konferencji podsumowujących działalność SCWEW.

Tytuł konferencji Nazwa SCWEW Data	Link do nagrania z konferencji
„WŁĄCZ ucznia! O edukacji włączającej w naszej praktyce” SCWEW Bartoszyce, 20.04.2023	https://www.youtube.com/watch?v=qG-Ku3covE4
„Filary edukacji włączającej w szkole równych szans dla wszystkich” SCWEW Bydgoszcz, 19.05.2023	https://www.youtube.com/watch?v=Qs6YIK4eUjU&t=75s
„Szkoła bardziej dostępna” SCWEW Częstochowa 31.05.2023	https://www.youtube.com/watch?v=-ClqNMSGJA8
„Pilotażowe działania SCWEW w Kaliszu – dobre praktyki” SCWEW Kalisz 19.05.2023	https://www.youtube.com/watch?v=aFgev-32QVw
„Szkoła to jedność w różnorodności” SCWEW Nowy Dwór Gdański 31.05.2023	https://www.youtube.com/watch?v=QrXNLEgZnms
„Konferencja podsumowująca” SCWEW Sierpc 26.05.2023	https://www.facebook.com/soswsierpc/videos/656113863014597
„Od modelu do realizacji SCWEW” SCWEW Toruń 24.05.2023	https://fb.watch/kZHAY_eecu/

Kampanie społeczne

Kampanie społeczne przeprowadzone przez SCWEW były formą upowszechnia idei edukacji włączającej poprzez działania skierowane do osób i instytucji funkcjonujących w otoczeniu danego SCWEW. Kampania społeczna to zestawienie wielu działań o charakterze informacyjno-promocyjnym, realizowanych w dość krótkim czasie. Działania te są skierowane do określonej grupy docelowej, której zaangażowanie jest głównym czynnikiem prowadzącym do wprowadzania korzystnych zmian dla społeczeństwa.

Celem kampanii prowadzonych przez SCWEW było zwiększenie świadomości osób ze społeczności lokalnej na temat edukacji włączającej. Działania prowadzone przez SCWEW nastawione były przede wszystkim na pogłębienie wiedzy i zmianę postrzegania, myślenia oraz postaw wobec edukacji dla wszystkich w przedszkolach i szkołach ogólnodostępnych. Różnorodne działania podejmowane przez każdy z 23 SCWEW cechowały się

pomysłowością i silnym oddziaływaniem na społeczeństwo. Nie sposób jest omówić wszystkich tych działań w ramach niniejszego opracowania, dlatego skupimy się na kilku:

- „Jestem inny, ale nie gorszy” – w ramach kampanii nagrano rozmowy z uczniami i uczennicami z niepełnosprawnościami, dotyczące ich życia. Materiały te były wykorzystane podczas zajęć prowadzonych w przedszkolach i szkołach ogólnodostępnych, z terenu Białegostoku. Spot SCWEW Białystok jest dostępny pod adresem: https://drive.google.com/file/d/1rhor_FnOECZ4EHyux_00sKsgPwPBHCAy/view
Dostęp: 21.09.2023.
- „Różni” – piosenka, która powstała w ramach działania SCWEW w Kaliszu. W nagraniu wzięli udział nauczyciele oraz uczniowie i uczennice Szkoły Podstawowej Specjalnej nr 19 w Kaliszu oraz 250 uczniów i uczennic ze szkół ogólnodostępnych z terenu Kalisza, a także znany raper Jacek MEZO Mejer. Zgodnie z przesłaniem piosenki: „Pamiętajmy! Wszyscy jesteśmy różni, ale jednakowo ważni.” Teledysk dostępny jest pod adresem: <https://www.youtube.com/watch?v=AbvdRE9yCOU>
Dostęp: 21.09.2023.
- Kampania społeczna zorganizowana przez SCWEW w Skarżysku-Kamiennej, w Dzień Godności Osób z Niepełnosprawnością. Kampania składała się z kilku działań, m. in. przemarszu ulicami miasta, który był wyrazem sprzeciwu wobec dyskryminacji osób z niepełnosprawnościami oraz konsultacji, mających na celu budowanie przyjaznego środowiska edukacji dla wszystkich. Film z kampanii dostępny jest pod adresem: <https://youtu.be/EPAJXeO6Mrw>
Dostęp: 21.09.2023.

Publikacje SCWEW

Na zakończenie projektu każdy SCWEW opublikował wyniki swoich działań, dzięki czemu możemy szczegółowo zapoznać się z przebiegiem projektu i jego efektami.

Do niektórych publikacji załączone zostały też materiały i inspiracje do wykorzystania przez innych nauczycieli, np. suplement do publikacji: „Szkoła dla każdego – od idei do realizacji. Z doświadczeń pierwszego łódzkiego Specjalistycznego Centrum Wspierającego Edukację Włączającą”, opracowanej przez SCWEW w Łodzi. Jest materiał pt.: „Puzzle inspiracji, czyli jak tworzyć środowisko sprzyjające uczeniu się”, autorstwa Agaty Baj, w którym autorka zamieszcza liczne podpowiedzi, przydatne w procesie uczenia się, dla osób o zróżnicowanym funkcjonowaniu³⁶.

Do promocji działań SCWEW można wykorzystać wiele form. W ramach niniejszego opracowania nie sposób jest opisać wszystkie zróżnicowane działania, jakie były podejmowane przez SCWEW w projekcie pilotażowym, dlatego na zakończenie niniejszego

³⁶ A. Baj, *Puzzle inspiracji, czyli jak tworzyć środowisko sprzyjające uczeniu się*, [dostęp: 20.09.2023].

rozdziału wymienimy typy działań promocyjnych, które były podejmowane w projekcie pilotażowym:

- Współpraca z mediami – w tym wywiady, publikacje i materiały wideo;
- Organizacja wydarzeń promocyjnych – spotkania z rodzicami i nauczycielami, warsztaty, szkolenia, happening i performance;
- Tworzenie materiałów promocyjnych – broszur, folderów czy filmów;
- Profile SCWEW w mediach społecznościowych;
- Prowadzenie działań w social mediach;
- Partnerstwa z innymi organizacjami, takimi jak szkoły, placówki oświatowe, organizacje pozarządowe;
- Aktywizowanie społeczności lokalnej poprzez akcje informacyjne, wolontariat.

Na podstawie doświadczeń z projektu pilotażowego możemy stwierdzić, że promocja działań SCWEW była ważnym elementem ich działalności. Wszystkie działania, które SCWEW podejmuje w ramach promocji wymagają zaangażowania ludzi, czasu i środków materialnych – jednakże jednocześnie dzięki wspólnej pracy, buduje się to coś, co nazywamy świadomością społeczną.

Zakończenie

Zarządzanie projektem to proces złożony, wielokierunkowy i stawiający wiele wyzwań. Zarządzanie projektem SCWEW, poza typowymi celami, radościami i trudnościami – tak charakterystycznymi dla innych projektów – jest zarządzaniem w zmianie, zarówno w kontekście społecznym, jak również edukacyjnym.

Może się wydawać, że jest to zbyt trudne zadanie...

Że lepiej jest odłożyć jego realizację w czasie, lub powrócić do niego w innych okolicznościach.

Warto jednak pamiętać, że każda nowa idea, koncepcja, z reguły na początku jest trudna do wdrożenia.

Wdrożenie nowej idei wymaga wsparcia i zaangażowania osób gotowych do wprowadzenia zmiany, pomimo trudności.

Dzięki tej otwartości na wyzwania, gotowości do poszukiwania nowych rozwiązań, powstały 23 Specjalistyczne Centra Wspierające Edukację Włączającą, które zapoczątkowały zmianę.

Teraz czas na kolejne przedszkola i szkoły specjalne.

Bibliografia

- Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M., *Psychologia społeczna*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, 1997.
- Gołdys A., Piekutowski J., Szaranowicz-Kusz M., *Pomysłowość miejska*, Fundacja Pole Dialogu, Warszawa 2016.
- Jaśkiewicz K., *Zarządzanie zespołem*, „NAUKA – Nowoczesna Administracja Uczelni i Kadra Akademicka”, brak roku.
- Olechowska A., *Uniwersalne projektowanie dla uczenia się – możliwość czy utopia*, Edukacja 2021, 1(156).
- Ramowy program szkolenia dla liderów Specjalistycznych Centrów Wspierających Edukację Włączającą (SCWEW)*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2021.
- Ramowy program szkoleń dla kadry Specjalistycznych Centrów Wspierających Edukację Włączającą (SCWEW)*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2021.
- Ramowy program szkoleń uzupełniających dla liderów i kadry Specjalistycznych Centrów Wspierających Edukację Włączającą (SCWEW)*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2022.
- Zespół autorów, Pietryka A. (red.), *Model SCWEW*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2021.

Netografia

- Arkabus A., Płusa A., *Sieci współpracy i samokształcenia jako nowa forma doskonalenia nauczycieli w pracy z nowymi technologiami*, https://www.ore.edu.pl/attachments/article/6244/Sieci%20jako%20forma%20pracy%20z%20TIK_A.Plusa_A.Arkabus.pdf.
- Baj A., 2023, *Puzzle inspiracji, czyli jak tworzyć środowisko sprzyjające uczeniu się*. https://scwewlodz.pl/wp-content/uploads/2023/07/Agata-Baj_-Puzzle-inspiracji.pdf.
- e-kursy, Ośrodek Rozwoju Edukacji, <https://e-kursy.ore.edu.pl/>, 2023.
- Google, <https://www.google.pl/>.
- Jestem inny, ale nie gorszy*, SCWEW w Białymstoku, https://drive.google.com/file/d/1rhor_Fn0ECZ4EHyux_00sKsgPwPBHCAy/view, 2022.
- Kampania społeczna*, SCWEW w Skarżysku-Kamiennej: <https://youtu.be/EPAJXeO6Mrw>.
- Microsoft 365, <https://www.office.com/>.
- Padlet, <https://padlet.com/>.
- Piotrowski P., 2018, *Próżniactwo społeczne – w grupie raźniej, ale mniej produktywnie*, Portal Mała Psychologia, <https://www.mala-psychologia.eu/prozniactwo-spoeczne/>.
- Prawa rodziców*, *Europejska Karta Praw i Obowiązków Rodziców*, Ministerstwo Edukacji i Nauki, <https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka/prawa-rodzicow>, 2014.
- Projekt*, *Encyklopedia Zarządzania*, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Projekt>, 2023.
- Próba*, *Encyklopedia Zarządzania*, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Pr%C3%B3ba>, 2023.
- Przywództwo sytuacyjne*, *Encyklopedia Zarządzania*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Przyw%C3%B3dztwo_sytuacyjne, 2020.
- Różni*, SCWEW w Kaliszu, MEZO, <https://www.youtube.com/watch?v=AbvdRE9yCOU>, 2023.
- Syndrom grupowego myślenia*, *Encyklopedia Zarządzania*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Syndrom_grupowego_my%C5%9Blenia, 2020.
- System Informacji Oświatowej (SIO)*, <https://sio.gov.pl/sio/login>, 2023.
- Trello, <https://trello.com/pl>.
- Walczak W., 2011, *Przywództwo i motywowanie w procesach zarządzania kompetencjami pracowników*, *e-mentor* 1(38), <https://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/38/id/808>.

Akty prawne

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 9 sierpnia 2017 r. w sprawie warunków organizowania kształcenia, wychowania i opieki dla dzieci i młodzieży niepełnosprawnych, niedostosowanych społecznie i zagrożonych niedostosowaniem społecznym. Tekst jedn.: Dz. U. z 2020 r., poz. 1309.

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 7 września 2017 r. w sprawie orzeczeń i opinii wydawanych przez zespoły orzekające działające w publicznych poradniach psychologiczno-pedagogicznych, Dz. U. z 2023 r., poz. 2061.

